



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión del talento humano y desarrollo organizacional
en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático
“Guillermo Ugarte Chamorro”, Lima - 2016**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Giuseppe Arafaxad Sanchez Pajuelo

ASESOR:

M. Sc. Abner Chávez Leandro

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del Talento Humano

PERÚ - 2018

Jurado calificador

Dr. Juan Mendez Vergaray
Presidente del jurado

Dra. Rosalia Zarate Barrial
Secretario del jurado

Dra. Gladys Sánchez Huapaya
Vocal del jurado

Dedicatoria:

A la memoria de Marco Antonio Fernández Portugal un buen amigo y mejor persona quien partió de este mundo y no pudo culminar la maestría, pero fue un ejemplo e inspiración para culminar este trabajo de investigación; nadie merecía obtener el grado de maestro en gestión pública más que él.

Agradecimiento:

A mis amigos, asesores, funcionarios e instituciones que han colaborado con la realización de la presente investigación.

A mis familiares que a lo largo de este trabajo me brindaron su apoyo en los momentos que todo parecía estancarse y dejar la investigación inconclusa.

Declaración de Autoría

Yo, Giuseppe Arafaxad Sanchez Pajuelo, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Gestión del talento humano y desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, Lima – 2016”, presentada, en 104 folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 30 de Marzo del 2017

Giuseppe A. Sanchez Pajuelo
DNI: 44804733

Presentación

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada "Gestión del talento humano y Desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático "Guillermo Ugarte Chamorro" - 2016, con la finalidad de determinar la influencia de la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional en la ENSAD, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Magister en Gestión Pública.

Esta investigación es de enfoque cuantitativo no experimental de tipo descriptivo correlacional, cuyas variables de estudio son gestión del talento humano y desarrollo organizacional, tiene como objetivo general determinar la influencia de la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional de la ENSAD, 2016.

El presente trabajo consta de ocho capítulos estos son: introducción, marco metodológico, resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, anexos; dicha investigación nos permitirá analizar la relación que existe entre las variables de manera que se podrá emitir un diagnóstico sobre los resultados obtenidos y aportar sugerencias en mejora de la gestión del talento humano y finalmente los alcances finales.

Esperando señores del Jurado que la investigación cumpla con los requisitos establecidos por la Universidad César Vallejo y merezca su aprobación.

El autor

Índice

Carátula	i
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	1
1.1. Antecedentes	3
1.1.1. Antecedentes internacionales	3
1.1.2. Antecedentes nacionales	4
1.2. Fundamentación científica	5
1.2.1. Gestión del talento humano	5
1.2.2. Desarrollo organizacional	19
1.3. Justificación	25
1.3.1. Justificación teórica	26
1.3.2. Justificación práctica	26
1.3.2. Justificación metodológica	26

1.4. Problema	27
1.4.1. Problema general	27
1.4.2. Problemas específicos	27
1.5. Hipótesis	27
1.5.1. Hipótesis general	27
1.5.2. Hipótesis específicas	27
1.6. Objetivos	28
1.6.1. Objetivo general	28
1.6.2. Objetivos específicos	28
II. Marco Metodológico	29
2.1. Variables	29
2.1.1. Gestión del talento humano	29
2.1.2. Desarrollo organizacional	29
2.2. Operacionalización de variables	30
2.3. Metodología	30
2.4. Tipo de investigación	31
2.5. Diseño	31
2.6. Población	32
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	32
2.8. Métodos de análisis de datos	33
2.9. Aspectos éticos	33
III. Resultados	34
3.1. Resultados descriptivos	34
3.1.1. Gestión del talento humano	34

3.1.2. Gestión del talento humano por dimensiones	35
3.1.3. Desarrollo organizacional	37
3.1.4. Desarrollo organizacional por dimensiones	38
3.2. Resultados correlacionales	40
3.2.1. Gestión del talento humano y desarrollo organizacional	40
IV. Discusión	44
V. Conclusiones	46
VI. Recomendaciones	48
VII. Referencias bibliográficas	50
VIII. Anexos	54
Anexos 1: Artículo científico	54
Anexos 2: Matriz de consistencia	61
Anexos 3: Instrumentos	62
Anexos 4: Formato de validación de instrumento	66
Anexos 5: Base de datos de prueba piloto	78
Anexos 6: Base de datos de trabajo de investigación	80

Índice de tablas

Tabla 1	Matriz de operacionalización de la variable gestión del talento humano	30
Tabla 2	Matriz de operacionalización de la variable desarrollo organizacional	30
Tabla 3	Confiabilidad de las variables de estudio	33
Tabla 4	Distribución de frecuencias de la variable gestión del talento humano	34
Tabla 5	Distribución de frecuencias de la variable gestión del talento humano por dimensiones	35
Tabla 6	Distribución de frecuencias de la variable desarrollo organizacional	37
Tabla 7	Distribución de frecuencias de la variable desarrollo organizacional por dimensiones	38
Tabla 8	Prueba de correlación entre las variables gestión del talento humano y el desarrollo organizacional	40
Tabla 9	Prueba de correlación entre la dimensión capital intelectual y la variable desarrollo organizacional	41
Tabla 10	Prueba de correlación entre la dimensión evaluación de desempeño y la variable desarrollo organizacional	41
Tabla 11	Prueba de correlación entre la dimensión compensación y la variable desarrollo organizacional	42
Tabla 12	Prueba de correlación entre la dimensión capital humano y la variable desarrollo organizacional	43

Índice de figuras

Figura 1	Niveles de la variable gestión del talento humano	34
Figura 2	Niveles de las dimensiones de la gestión del talento humano	36
Figura 3	Niveles de la variable desarrollo organizacional	37
Figura 4	Niveles de las dimensiones del desarrollo organizacional	39

Resumen

La presente investigación se titula: “Gestión del talento humano y desarrollo organizacional en la escuela Nacional Superior de Arte Dramático, Lima - 2016”

El objetivo general fue determinar si existe relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la ENSAD.

La metodología que se empleó fue la siguiente: tipo de investigación básica, método hipotético deductivo, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y transversal. La población fue conformada por los 60 trabajadores de la ENSAD; para la presente investigación no se considera una muestra debido a que la población es pequeña por lo cual se trabajó con la totalidad de trabajadores. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios (uno para cada variable), debidamente validados a través de juicios de expertos y con prueba de confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach.

Las conclusiones obtenidas fueron las siguientes: (a) la gestión del talento humano tuvo una relación baja con el desarrollo organizacional de ENSAD, Lima - 2016; (b) el capital intelectual se relacionó con el desarrollo organizacional de ENSAD, Lima - 2016; (c) la evaluación de desempeño se relacionó con el desarrollo organizacional de ENSAD, Lima - 2016; (d) la compensación se relacionó con el desarrollo organizacional de ENSAD, Lima - 2016; (e) el capital humano no se relacionó con el desarrollo organizacional de ENSAD, Lima - 2016.

Palabras clave: Gestión del talento humano, desarrollo organizacional.

Abstract

This research is titled: "Human Talent Management and Organizational Development at the National Superior School of Dramatic Art, Lima - 2016"

The general objective was to determine if there is a relationship between Human Talent Management and Organizational Development in ENSAD.

The methodology used was as follows: type of basic research, deductive hypothetical method, correlational level, quantitative approach, non-experimental and transversal design. The population was composed of 60 workers of the ENSAD; For the present investigation, it's not considered a sample because the population is small, for these reasons we worked with the total of workers. The technique used to collect information was the survey and the instruments of data collection were two questionnaires (one for each variable), properly validated through expert judgment and reliability test through the Cronbach Alpha statistic.

The conclusions obtained were as follows: (a) Human Talent Management had a low relationship with the Organizational Development of ENSAD, Lima - 2016; (b) Intellectual Capital did relate with the Organizational Development of ENSAD, Lima - 2016; (c) The Performance Evaluation did relate with the Organizational Development of ENSAD, Lima - 2016; (d) Compensation did relate with the Organizational Development of ENSAD, Lima - 2016; (e) Human Capital didn't relate with the Organizational Development of ENSAD, Lima - 2016.

Keywords: Human Talent Management, Organizational Development.

I. Introducción

Introducción

En la presente investigación se está tratando de demostrar la relación que existe entre la variable Gestión del talento humano y la variable Desarrollo organizacional. En estos últimos años, las organizaciones en todo el mundo, se están enfocando mucho en el talento de los colaboradores, para ello es muy importante que una organización pueda contar con un área de recursos humanos, esto debido a que la administración del talento humano cobra especial relevancia en un mundo todos los días más globalizado y cambiante, en el que los aspectos de gestión humana pueden convertirse (y de hecho lo hacen) en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores, les permite que alcancen la excelencia y aporta al capital intelectual de los colaboradores.

La estrategia de retener a los profesionales más productivos y mejor calificados es una de las opciones de la gestión del talento, que más preocupa a los empresarios hoy día. Tal y como muestra un estudio de Deloitte, también los colaboradores muestran su preocupación por el asunto:

El 53% de los colaboradores encuestados no se plantearían el abandonar su puesto de trabajo si en su empresa existiese una posibilidad real de ascenso y promoción (dato obtenido de una muestra compuesta por personas buscando activa o pasivamente nuevos empleos).

El 71% de los roles directivos que participaron en el estudio calificaron de “alta” o “muy alta” su preocupación por retener el talento crítico en el próximo ejercicio. A su vez, el 66% expresó que tenía la misma preocupación por retener el talento de alto potencial.

Por ello es importante que se pueda planear estrategias que integren la gestión del talento dentro del área de recursos humanos, siempre y cuando sea conocida por toda la organización, para evitar errores frecuentes tales como no dedicarle el tiempo ni recursos, no comprometerse con el desarrollo de las personas responsables, no reconocer los logros de los mejores, entre otros.

A nivel nacional, se puede observar que en “Uno de los principales puntos débiles en las empresas peruanas es la falta de liderazgo. Algunos jefes mantienen creencias como: no le voy a enseñar a mis colaboradores porque entonces me va

a superar. Otro error común es que quienes lideran creen que lo saben todo y desarrollan una actitud ególatra,” remarca Sandra Alfaro, coach y directora de la Escuela Nanka, (2016).

En contraste, Alfaro se puede mencionar que un buen líder genera sinergia y conexión con el grupo. Por ello es importante que desarrolle cualidades como humildad, capacidad de comunicación y de síntesis.

De esta manera se puede tomar por ejemplo la empresa Interbank, que brinda servicios financieros y seguros, en el año 2016, se ubicó en primer lugar como la mejor empresa para trabajar en el Perú, con más de 7,000 colaboradores a nivel nacional, empresas como Interbank trabajan mucho en la gestión del talento, así es como otras empresas en Perú deberían a empezar a trabajar. Es importante que al pasar de los años las empresas puedan evaluar el Desarrollo Organizacional, como vienen trabajando y en base a eso tomar planes y adaptarse al cambio con el único propósito de desarrollar y crecer de esta manera se da el apoyo también a los profesionales, a seguir aprendiendo y esforzándose día a día.

En la Escuela Nacional de Arte Dramático, institución pública, recientemente establecida como una unidad ejecutora del Ministerio de Educación, proponemos realizar una investigación que permita estudiar las variables mencionadas, así como también dar a conocer los problemas que existen en el área de recursos humanos, por ser nueva y recién se está adaptando. Al igual de esta manera, a través de la evaluación realizada mediante instrumentos (encuestas), se brindarán conclusiones y recomendaciones necesarias para contribuir en la mejora de las relaciones humanas y el desarrollo organizacional de la institución, y a su vez para el fin más importante poder brindar a los estudiantes espacios saludables que contribuyan a su formación integral.

1.1. Antecedentes

Asimismo, se ha realizado la búsqueda de antecedentes para esta investigación, los cuales se pasan a describir a continuación.

1.1.1. Antecedentes internacionales

Caldera y Giraldo (2013), en su tesis *Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios S & A servicios y asesorías S.A.* para obtener el grado de especialista en gestión del talento humano y la productividad, en la Universidad de Medellín, Colombia; concluyeron que se manifestó un muy alto porcentaje de insatisfacción respecto a las comisiones, felicitaciones, reconocimientos y tiempo libre ofrecido por la empresa para sus trabajadores, lo que se traduce en un bajo nivel de satisfacción laboral que podría explicar a la deserción laboral, el ausentismo y los resultados de inestabilidad encontrados; repercutiendo esto directamente en el desarrollo organizacional.

Zambrano (2013), en su tesis *La Gestión del Talento Humano y su influencia en el desarrollo organizacional del grupo corporativo Marzam de la ciudad de Manta, periodo, 2012 - 2013* para obtener el título de ingeniero en administración de empresas de servicios y recursos humanos en la Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador; concluyó que se logró verificar que de acuerdo a su planificación estratégica la gestión del talento humano se puede desarrollar con visión y una estructura sistemática; lo cual influirá en el desarrollo organizacional del Grupo Corporativo Marzam.

Díaz (2007), en su tesis *El Desarrollo Organizacional como herramienta para mejorar las ventas en la empresa Bristol-Myers Squibb de Venezuela, S.A. (BMS)* para optar el grado de Especialista en Gerencia Empresarial en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela; en atención a los lineamientos propuestos para mejorar las ventas a través del Desarrollo Organizacional en la empresa, además incidan en la competencia y rentabilidad en las ventas de la organización, se concluyó con base en el diagnóstico que la empresa BMS necesita perentoriamente poner en práctica los lineamientos propuestos, a fin de fortalecer las ventas, ya que en la actualidad no se establecen

parámetros desde la gerencia que sean transmitidos a todas las áreas, de modo que cada departamento esté informado sobre cómo debe contribuir a que las ventas de la empresa sean exitosas, haciéndose la salvedad que la dirección general es la que debe dar las directrices y la planeación debe empezar por las ventas y luego por el mercadeo, sin embargo, subsecuentemente hay que unificar todos estos aspectos con el recurso humano y productivo.

Balarezo (2014), en su tesis *La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la empresa San Miguel Drive* para obtener el grado de Ingeniero de Empresas en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador; concluyó que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización, ya que esta influye directamente sobre la baja productividad de la empresa, así como también en las actitudes de los trabajadores. Asimismo, la distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además hay que resaltar que el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Vergara (2015), realizó la investigación titulada *Gestión del Talento Humano y su influencia en el Desempeño Laboral en la empresa servicios electromecánicos Pacasmayo SEMEPA S.R.L.*, cuyo objetivo fue determinar como la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa SEMEPA; concluyendo que los trabajadores perciben la gestión del talento humano como regular y a su vez se sienten satisfechos respecto a la selección, desarrollo, capacitación, mantenimiento y evaluación de personas. Por lo cual se determinó que los trabajadores poseen un desempeño general de grado regular; esto reflejado en la afectividad entre el empleado y la empresa y su desempeño, pues de ello depende el logro de objetivos.

Cachuan (2015), realizó la investigación titulada *El Talento Humano y su impacto en el crecimiento económico de las empresas de servicios de outsourcing contable financiero en Lima Metropolitana, año 2014*, donde obtuvo como conclusión que existe una inadecuada evaluación de desempeño lo que genera una baja productividad y en consecuencia un menor índice de rentabilidad en las

empresas de servicios de outsourcing contable financiero. Lo que nos muestra claramente que por tal motivo no se logró tener el desarrollo organizacional esperado; es decir se relaciona la evaluación de desempeño con el desarrollo organizacional.

Correa (2012), realizó la investigación titulada *Intervenciones del desarrollo organizacional para lograr una buena gestión de recursos humanos en la municipalidad provincial de Virú*, cuyo objetivo fue demostrar que la intervención en procesos humanos del Desarrollo Organizacional es óptima para lograr una buena gestión de recursos humanos; concluyendo respecto a las intervenciones en procesos humanos se considera que son completamente útiles para los trabajadores de la municipalidad, además es óptima para ser implantada buscando lograr mejores resultados.

Rodríguez (2015), realizó la investigación titulada *Influencia del Desarrollo Organizacional en la gestión del capital intelectual humano administrativo de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de Trujillo*. cuyo objetivo fue determinar si el Desarrollo Organizacional influye en la gestión del capital intelectual humano administrativo de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de Trujillo; concluyendo que el 35% de los trabajadores se encuentra insatisfecho trabajando en dicha facultad y a su vez un 20% percibe poca o nula oportunidad de desarrollo profesional. Por lo que se puede indicar que la gestión del capital intelectual no es el mejor en la facultad y como éste no está influenciado por el desarrollo organizacional.

1.2. Fundamentación científica

La investigación está fundamentada en el marco teórico de los estudios realizados por diferentes autores tanto en las variables como en las dimensiones.

1.2.1. Gestión del talento humano

Chiavenato (1998) la define como “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”

Se puede decir que la gestión del talento se relaciona mucho con las personas, con su capacidad, actitud y aptitud para desempeñarse en el desarrollo de diversas funciones, de cómo liderar equipos y administrar recursos de la mejor manera posible para el logro de objetivos organizacionales.

Alles (2008), menciona que “El Talento es un don que se tiene; y que, para poder tomar acciones en su mejora, nuestra propuesta consiste en trabajar a partir de las competencias; no de todas, sino de aquellas que un puesto de trabajo requiere para alcanzar una performance superior”.

En contraste con Alles, se puede decir que es importante que una persona pueda desarrollar sus competencias, en primer lugar, hablamos de las competencias blandas, ya que son aquellas que nos ayudan a desenvolvernó en un equipo de trabajo y tomar decisiones que nos ayuden a alcanzar la meta planeada ya sea para cumplir con el perfil de un puesto de trabajo o un cargo superior.

Chiavenato (2006), “Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones”. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore.

Si bien es cierto el éxito de las organizaciones hoy en día se ve reflejado en el trabajo en equipo que realizan los trabajadores de las compañías, en parte se ve la diferencia en el valor agregado que ellos puedan ofrecer a la empresa, por tal motivo es necesario que se pueda administrar este talento tan importante.

Chiavenato (2002), La gestión del talento humano: En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de sub-contratación (outsourcing). Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades

estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. Lidar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

Se puede decir que es importante que se desarrollen equipos y no grupos de trabajo, ya que un equipo trabaja en conjunto porque tiene los mismos objetivos en común. También se puede inferir que el talento humano es uno de los pilares más importantes en cualquier organización, y depende de los gerentes que esto se desarrolle y se promulgue en todas las áreas de la organización, la comunicación con los colaboradores ya no debe ser más un problema, sino una solución para ser más competitivos y poder lograr objetivos de forma exitosa.

Asimismo, Ibáñez (2011), menciona que “La gestión del talento humano (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización y del país en general”.

Para este autor es importante señalar también las experiencias, ya que, si un colaborador posee mayores conocimientos en el desarrollo de ciertas funciones, pues será más fácil desempeñarse a favor de la organización, y esto dependerá mucho también de las cualidades del colaborador y de su actitud en poder ayudar a la empresa a mejorar y al logro de sus objetivos.

Teoría de los Factores de Herzberg

(Herzberg citado por Chiavenato, 2006), formuló la teoría de los dos factores para explicar la conducta de las personas en situación de trabajo. Según él dos factores dirigen la conducta de las personas. Factores higiénicos o factores extrínsecos y factores motivacionales o intrínsecos. En el caso de los factores higiénicos o factores extrínsecos, estos se encuentran en el entorno de las personas y abarcan las condiciones en las que desempeñan su trabajo. Dado que la empresa decide y administra estas condiciones, las personas no tienen control

sobre los factores higiénicos. Los principales factores higiénicos son el salario, las prestaciones sociales, el de jefatura o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones materiales y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de la relación entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc.

Se puede observar que Herzberg habla de dos factores fundamentales, los factores extrínsecos, se encuentran en el entorno del individuo y estado en que se encuentran los empleos de los colaboradores, estos factores se pueden utilizar para motivar a los empleados, a través de incentivos salariales, premios, supervisión y políticas estimulantes.

Las investigaciones de Herzberg revelaron que cuando los factores higiénicos son excelentes, lo más que consiguen es evitar la insatisfacción de los empleados y cuando aumentan la satisfacción no logran mantenerla así durante mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son precarios, provocan la insatisfacción de los trabajadores. (Chiavenato, 2006).

Se puede decir que es importante mantener a los factores higiénicos o extrínsecos en un buen nivel ya que depende de ello la satisfacción de los trabajadores y depende de esto en general su desempeño en la organización.

Por otro lado, tenemos a los factores motivacionales o intrínsecos, estos se relacionan con el contenido del puesto y con la índole de las tareas que la persona desempeña. El individuo controla los factores motivacionales porque se refieren a lo que realiza. Además, involucran sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo desempeña en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los puestos eran definidos y ordenados con la intención de que se ajustaran a los principios de la eficiencia y la economía, pero se eliminaba el desafío y la creatividad individual. Por lo tanto, carecían de significado psicológico para el individuo que los desempeñaba y su efecto era “desmotivante”, y provocaban apatía, desinterés y ausencia de un sentido psicológico. (Chiavenato, 2006).

Se puede decir que los factores motivacionales o intrínsecos se relacionan directamente con el puesto que los colaboradores desempeñan en la compañía de manera que el efecto de estos factores sobre las personas es profundo y estable

logrando que las personas puedan involucrar sentimientos de crecimiento personal, profesional y correcto desempeño de funciones, haciendo que éstos contribuyan a la eficacia y estabilidad de la compañía. Cuando los factores son excelentes producen satisfacción personal y cuando son inestables, la eliminan.

Otra de las teorías, en la que nos basaremos será la teoría X y Y de McGregor.

Chiavenato (2006), mencionó que “McGregor compara dos estilos opuestos y antagónicos de administrar: de un lado está el estilo basado en la teoría tradicional, mecanicista y pragmática (que llamó teoría X), y del otro lado el estilo basado en las concepciones modernas de la conducta humana (teoría Y)”.

Chiavenato (2006), la teoría X representa la concepción tradicional de la administración y se basa en ideas equivocadas e incorrectas sobre la conducta humana a saber: como que las personas son insolentes y perezosas por naturaleza, que no tienen ambición, que su propia naturaleza las lleva a resistirse a los cambios y que su dependencia las hace incapaces de controlarse y disciplinarse solas. Esta concepción refleja un estilo de administración duro, rígido y autocrático que hace que las personas trabajen en base a estándares planeados y organizados.

Se puede decir que el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para alcanzar los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan no quiere asumir responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

De acuerdo con la teoría Y, la teoría conductista, es la concepción moderna de administrar que se basa en concepciones y premisas actuales, y sin prejuicios respecto de la naturaleza humana a saber: las personas no sienten desagrado al trabajo es más si este reúne ciertas condiciones, puede ser una fuente de satisfacción y premios. Por su naturaleza intrínseca, las personas no son pasivas ni se resisten a las necesidades de la empresa. Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, patrones de conducta adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. Las personas aprenden a aceptar responsabilidades, tienen capacidad para tener un grado importante de imaginación y creatividad, entre otros

como la motivación y organización para alcanzar objetivos personales. (Chiavenato, 2006).

Se puede decir que en la teoría Y, el esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla. Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que, si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

Dimensiones de Gestión del talento humano

Ahora pasaremos a explicar cada una de las dimensiones e indicadores a evaluar en la presente investigación, para ello hemos evaluado y estudiado cuáles son las más importantes para tomar en cuenta en la Escuela Nacional de Arte Dramático Guillermo Ugarte Chamorro, que en adelante llamaremos ENSAD.

Edvinsson y Malone (1999), estos autores explican lo que entienden por capital intelectual a través de la siguiente metáfora “[...] una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible, las hojas, ramas y frutos, y otra que está oculta, las raíces. Si solamente nos preocupamos por recoger las frutas y tener las ramas y hojas en buen estado, olvidando las raíces, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces deben estar sanas y nutridas. Esto también es válido para las empresas: si sólo nos preocupamos de los resultados financieros e ignoramos los valores ocultos, la empresa no sobrevivirá en el largo plazo.

De acuerdo con lo expresado por los autores se puede inferir la importancia de preocuparnos no únicamente por la parte externa de la organización ósea como nos ven por fuera, sino también por la parte interna de la compañía, por las raíces y por el talento de los colaboradores.

De la misma forma, Bradley (1997) argumenta que “El capital intelectual

consiste en la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza tanto en las empresas como en los países”.

Se puede mencionar que el capital intelectual es un conjunto de actividades que nos ayudan a procesar e innovar el conocimiento en conjunto con los recursos para generar valor agregado a una organización y/o lugar específico.

En la Era de la Información, el capital financiero deja de ser el recurso más importante de una organización. Otros activos intangibles e invisibles toman rápidamente su lugar relegándolo a un plano secundario. Nos referimos al capital intelectual. El capital intelectual de la organización está constituido de activos intangibles como Capital interno: comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo. La estructura interna y las personas constituyen lo que generalmente conocemos como organización. Además, la cultura o el espíritu organizacional forman parte integral de esta estructura interna. (Chiavenato, 2006).

En contraste con lo mencionado por Chiavenato, se puede decir que el capital intelectual se constituye básicamente de la organización de la empresa, de todas las partes internas de la organización, y en muchos casos también de la cultura que es uno de los pilares más importantes en las organizaciones.

Dentro del ámbito del desarrollo organizacional, se afirma que el desempeño de los activos intangibles del capital intelectual dentro de las organizaciones genera más ventajas competitivas que los activos intangibles que se incluyen en los estados financieros (Rudez, citado en Agudelo, 2011).

Es importante que las organizaciones si no pueden capacitar ellas mismas a su personal podrían hacerlo a través de outsourcing, contratando a empresas especialistas que se puedan encargar de capacitar al personal, en los temas más importantes para el crecimiento profesional, tanto de la organización como de los mismos profesionales que laboran en ella.

Otra de las dimensiones que vamos a tomar en cuenta en la presente investigación es la Evaluación de desempeño, Chiavenato (2002), “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”.

Se puede decir que la evaluación de desempeño se encarga de medir el nivel de rendimiento de los colaboradores en el desarrollo de sus funciones, las cuales realizan día a día en el trabajo, de esta manera se puede tomar en cuenta si el colaborador se proyecta a futuro para obtener un cargo más alto.

Dando referencia a lo expresado por Chiavenato, citado por Reyes (2013), menciona que “La práctica de la evaluación del desempeño no es nueva, los seres humanos vivimos evaluando en todo momento el desempeño de las cosas y a las personas que nos rodean”.

Es importante que los seres humanos, nos preocupemos por ir evaluando las cosas, acciones, prácticas, en general todo ya que nos ayudan a determinar y a tomar mejores decisiones.

La evaluación del desempeño es un proceso vital dentro de la gestión empresarial, pues constituye el instrumento de gestión que permite conocer las actitudes y deficiencias que presentan los trabajadores, garantizando que estos intensifiquen sus esfuerzos para alcanzar las competencias que se analizan como indicadores dentro del sistema de evaluación del desempeño y necesarias para la organización, la misma evalúa el resultado y la conducta individual, constituyendo estas salidas importantes entradas hacia los restantes procesos de la GRH. (Gómez, 2009).

Entonces la evaluación de desempeño, conjunto de pasos a seguir para evaluar cada miembro, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

Para Chiavenato (2002) la evaluación de desempeño “Permite la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo, fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva y brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales.

Se puede inferir que el potencial humano brinda ventajas competitivas a una organización por tal motivo es importante que se evalúen planes con el fin de evaluar el desempeño de los colaboradores para tener al mejor talento dentro de la organización.

Schuler, citado por Taype (2015) señala que la evaluación de desempeño es “Un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”.

Se puede inferir que la evaluación de desempeño tiene un importante rol al poder disminuir el grado de absentismo de los colaboradores, así de esta manera la costumbre adquirida por algunos se irá perdiendo, alentando más bien a crecer profesionalmente, siendo responsables y demostrando que una organización es mejor gracias al buen desempeño de los colaboradores, así pues, incentivar al empleado a ser productivo y mejore su rendimiento con miras a futuro.

Las ventajas de la evaluación de desempeño son: Sistema más amplio ya que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas, la calidad de la información es mejor (la calidad de los evaluadores es mejor que la cantidad), complementa las iniciativas del sistema participativo al hacer énfasis en los clientes internos y externos y los equipos, puede reducir el sesgo y los prejuicios y la retroalimentación de los compañeros y los demás evaluadores podrá incentivar el desarrollo del trabajador. (Taype, 2015).

Se puede mencionar que la evaluación de desempeño trae mejoras a las organizaciones, por ejemplo se contaría con un método más sencillo al recoger opiniones desde varios puntos de vista al realizar las evaluaciones correspondientes, la información será más rápida y mejor entendida entre todos los colaboradores y jefes ya que sabrán que es lo que necesitan desarrollar mejor, las deficiencias para mejorarlas, y de acuerdo a las evaluaciones ir implementando la retroalimentación necesaria para el correcto desenvolvimiento de sus funciones.

Las desventajas de la evaluación de desempeño son: El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas, a retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el trabajador siente que los evaluadores se “confabularon”, puede haber opiniones divergentes entre sí, para que funcione bien requiere de capacitación y por último los trabajadores pueden coludirse o “engañar” al sistema dando evaluaciones no válidas. Taype (2015).

Entre las desventajas que encontramos se puede mencionar que el proceso o sistema puede volverse tedioso debido a la cantidad de información que se obtendrá y debido a la misma esta puede ser vista como amenazante por parte de los trabajadores, esto puede causar molestias como antipatía o rencor entre ellos debido a que sientan que algunos jefes no evaluaron de la forma correcta el desempeño de sus funciones como ellos esperaban.

En conclusión se puede indicar que las organizaciones en esta segunda mitad del Siglo XXI, en un contexto económico inseguro, donde lo único invariable es el cambio, deben de estar dispuestos para afrontar de la mejor manera y lograr salir airoso de los desafíos que se presenten, pero para ello requieren incuestionablemente del soporte y responsabilidad de su área de recursos humanos y es ahí donde se debe tomar relevancia a las correctas prácticas en los procesos de la gestión de los recursos humanos siendo una de las principales la Evaluación del desempeño.

El concepto de compensación incluye todo tipo de recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas, que consideran elementos tanto monetarios como no monetarios, que son recibidas por el empleado como resultado de su trabajo en la organización. Las recompensas extrínsecas se refieren al sueldo base o salario, incentivos o bonos y beneficios distribuidos directamente por la organización. Las recompensas intrínsecas se refieren a recompensas internas del individuo, derivadas de su involucramiento en ciertas actividades o tareas, como son: satisfacción laboral, compromiso, autonomía, oportunidades de crecimiento y aprendizaje. (Bedodo y Giglio, 2006).

Se puede inferir que las compensaciones son aquellas retribuciones que se realizan por el desarrollo de ciertas funciones, que se hacen con el fin de retribuir al trabajo de una persona. Estos autores mencionan que no sólo las compensaciones tienen que ver con dinero, también se puede llamar compensación a todo tipo de retribución que por ejemplo contribuya a incentivar que los colaboradores estén comprometidos con la organización. Se puede entender que existen dos tipos de compensaciones: extrínsecas e intrínsecas. Nos referimos a las compensaciones extrínsecas como aquellas que tienen que ver con un aspecto monetario, es decir salario, sueldo, beneficios, utilidades, entre otras. Y nos

referimos a las compensaciones intrínsecas, es decir su satisfacción al trabajar en la organización, su compromiso, su actitud, entre otras.

Por su parte Sánchez, citado por Bedodo y Giglio (2006), menciona que “Es la fase de la Administración de Recursos Humanos que usa principios y técnicas definidas para lograr que la remuneración total que recibe el trabajador sea razonable y apropiada a la importancia del puesto, a la eficiencia, a las necesidades personales del trabajador y a las posibilidades de la empresa.”

Se puede mencionar que es importante que la retribución que perciban los trabajadores pueda ser equitativa de acuerdo con el puesto de trabajo que desenvuelva cada uno, esto permitirá que los trabajadores se sientan valorados y comprometidos aún más con el desarrollo de sus actividades.

De la misma manera Chiavenato (2002) señala que “Es el conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización”.

Se puede decir que Chiavenato pone énfasis en dar importancia a que dentro las organizaciones, claro está dentro del área de recursos humanos puedan administrar e implementar estándares y normas para establecer una equitativa distribución de salarios y sueldos, en base a los puestos de trabajos y funciones que realiza cada colaborador.

Fernández (2002), identifica cuatro funciones de las compensaciones: alineamiento estratégico, equidad interna, competitividad externa y dirección del desempeño.

De estas cuatro funciones que establece Fernández sobre las compensaciones se puede notar la importancia de utilizar instrumentos que ayuden dentro del área de recursos humanos a la distribución de forma equitativa de sueldos, para ello debemos de tomar en cuenta las estrategias, considerar que equidad es importante, esta debe ser objetiva, se debe tomar en cuenta también la competitividad de los trabajadores y finalmente la medición del desempeño y verificar si se dirige al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Las compensaciones son un medio privilegiado para asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los

trabajadores. Ello, debido a que la compensación es un medio de comunicación incuestionable entre los empleados y la organización. (Fernández, 2002).

Por otro lado, si consultamos el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, uno encuentra que el término compensar tiene, entre otros significados, el de “dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado”.

Esto significa que, la compensación sería aquello que la empresa otorga a sus empleados para aliviar el daño que su trabajo les ocasiona. De todas maneras, esperamos que no sea así, actualmente en la mayoría de las empresas no ocurren estas situaciones, por eso sería más conveniente utilizar, el término compensación como sinónimo de retribución, remuneración o recompensa.

La compensación del personal se integra por dos partes fundamentales: la primera de estas dos partes corresponde al sueldo; los incentivos, cuando existen en las empresas; y las prestaciones que se otorgan al personal. A este componente de la compensación, generalmente, se le puede identificar como el “paquete de compensación (financiera) total”, aunque debe observarse que sólo se integra por aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, finalmente, también representan un equivalente de ingreso (dinero) que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia. (Juárez, 2000).

De similar forma que Bedodo y Giglio, este autor señala que la compensación se divide en dos partes, la primera de ellas corresponde al salario que perciben, este se integra por los pagos monetarios en efectivo, así como los beneficios sociales, gratificaciones entre otros, los cuales representan en lado financiero de los trabajadores y representan un ingreso el cual ayuda a mejorar el estilo de vida y bienestar del colaborador haciendo que pueda llevar una mejor calidad de vida para él y su familia.

La segunda parte de la compensación, se dijo que corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja, y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. (Juárez, 2000).

Se puede decir en referencia a la segunda parte anteriormente mencionada que es muy importante que los colaboradores se sientan a gusto desempeñando sus funciones, pero además es importante también que la misma organización pueda brindarles las condiciones necesarias para que ellos se sientan a gusto para así posiblemente puedan desarrollar su máximo potencial de desempeño de forma personal.

Capital humano, última dimensión. Es el conocimiento que posee cada individuo. A medida que el individuo incrementa sus conocimientos crecerá el capital humano. No hace falta estar vinculado a una organización, de hecho, la empresa Yo S.A, es un buen negocio para los que eligen vender sus conocimientos y experiencias a empresas ávidas de lo que usted sabe. En ellas se ven las conductas de las personas y como toda conducta se puede modificar, esta además decir que la tarea más difícil es modificar, ya que entran a jugar un papel importante el mundo interno de los recursos humanos. (Belly, 2003).

Se puede decir que el capital humano se basa en la sapiencia, preparación, inteligencia y capacidad que posee cada individuo, y esto se acrecienta cada vez que este aumente sus conocimientos. Es decir, cada profesional ofrece sus servicios a una organización con el fin de brindar soluciones a los problemas que puedan presentarse, también se basa en las conductas, las cualidades y aptitudes de las personas que juegan un papel importante.

Para comprender el significado del capital humano dentro de la empresa desde una perspectiva no sólo económica sino de administración de recursos humanos, debemos considerar que las organizaciones cambian continuamente, no permanecen estáticas y enfrentan los retos de diversas maneras; por tanto, cada uno de los recursos que la integran, debe moverse y ajustarse para enfrentar dichos cambios de manera exitosa y ajustarse debidamente a ellos. Las organizaciones contemporáneas enfrentan el difícil reto del cambio, buscan la maximización de las utilidades como prioridad número uno, por lo tanto, existen desafíos por parte de las empresas que nos llevan a satisfacer intereses sociales y financieros para lograr el éxito. (Aguilar, 2013).

Se considera capital humano a la acumulación de inversiones anteriores en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que permiten aumentar

la productividad. Por lo que, debe tenerse en cuenta, todos los atributos humanos, no sólo a nivel de educación, sino también el grado en el cual, una persona, es capaz de poner en acción productiva un amplio rango de habilidades y capacidades. (Becker, 1983).

Para Díaz (2009) “El Capital Humano, constituye, un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de una persona o una comunidad; se entiende por empleabilidad la posibilidad de las personas para encontrar un empleo que retribuya sus capacidades laborales”.

Se puede inferir que el capital humano es una mezcla entre conocimientos y habilidades, las cuales ayudan al profesional a mejorar la productividad, elevarla e innovar los puestos de trabajo, ayudando así al crecimiento para que más personas puedan ser contratadas por compañías, y que su trabajo sea retribuido de acuerdo a sus capacidades laborales como por ejemplo: los estudios realizados, experiencia obtenida, y depende también de cada miembro de la organización y de la manera que se desarrolla dentro de su puesto de trabajo.

Recientemente, el concepto adquiere mayor relevancia, teniendo en cuenta que su efecto es innegable, tanto en el mejoramiento de los recursos individuales como en la consecución de recursos colectivos. La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, OECD, por ejemplo, considera que uno de los factores más importantes para traer de nuevo el foco al estudio del capital humano como determinante del desarrollo es el aumento de la llamada economía del conocimiento, que descansa menos en la manufactura de objetos y más en la producción y manejo de datos e información. De esta manera, el conocimiento, su adquisición y su reproducción toman un nuevo papel, así como la forma en que se trabaja con él, pues el ámbito laboral abandona las barreras y pone a la tecnología en la base de sus recursos de funcionamiento (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, 2007).

Por lo tanto, se puede decir que el capital humano, lejos de ser sinónimo de educación, constituye a definirse como un concepto, que, si bien tiene un alcance evidente en el progreso de las condiciones de vida, tanto individual como social, debe ser estudiado y comprendido como causa y consecuencia del

crecimiento económico. Adicionalmente, es importante comprender el contexto mundial en el que actualmente se contempla el concepto mismo de educación, productividad y conocimiento.

1.2.2. Desarrollo organizacional

El Desarrollo Organizacional tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionales han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D.O. y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es en esencia una definición. (Achilles, 1995).

Entonces se infiere que el D. O. es un conjunto de planes que se establecen en una organización para mejorar el desempeño, para esto anteriormente se debió realizar una investigación donde se evalúa como estuvo funcionando la organización y en base a ello se establecen cambios los cuales se planifican con el fin de mejorar la eficacia y efectividad de los colaboradores, así como también la salud y clima organizacional de la organización.

Para Chiavenato (2006) “El propósito central del D.O consiste en cambiar a las personas, así como a la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. Hace hincapié en cambiar la cultura organizacional. En principio, el D.O es un cambio planeado de la entidad”.

Lippitt, citado por Garzón (2005), caracteriza el D.O. como “El fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”.

Burke, citado por Garzón (2005), define el D.O. como “Un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización. En 1972, estos

misimos autores, conceptúan al D.O. como un proceso de cambio planeado, cambio de la cultura de una organización”.

Por otro lado, para Achilles (1995) El Desarrollo Organizacional “Es un proceso de cambios planeados en sistemas socio - técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados”.

Se puede decir que el D. O. es una estrategia que nos ayuda y educa de forma dinámica y continua, la cual es adoptada para lograr cambios dentro de la organización, centrándose en el lado humano de la organización.

Teoría de los sistemas

La teoría de los sistemas ha venido evolucionando a través del tiempo y ha sido un aporte fundamental en el establecimiento de las bases teóricas del D.O. Se entiende por sistema el conjunto de diferentes partes que interactúan entre si y están a su vez delimitadas de lo externo.

Litterer, citado por Garzón (2005), las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, es decir, son “permeables”, pero al mismo tiempo están claramente delimitadas del mismo. Resulta interesante el funcionamiento de la organización como sistema, ya que una empresa puede llegar a fracasar tanto por falta de adaptación a factores internos como a factores externos. De aquí surge lo que se conoce como “retroalimentación positiva” y “retroalimentación negativa”. Es necesario plantearse objetivos dentro de la organización, pero también debemos saber si estos objetivos concuerdan con la realidad del entorno.

Dimensiones del desarrollo organizacional

Cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose transformaciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad. Pero, según las Ciencias Sociales, es posible observar la existencia de una doble perspectiva a la hora de abordar su estudio en las organizaciones: la perspectiva convencional o positiva y la perspectiva constructiva o hermenéutico/crítica. (Romeo, 1999).

Analizando la tipología de cambio puede surgir la incógnita sobre quién es el responsable del manejo de las actividades de este proceso en las instituciones, la respuesta es el agente de cambio, o sea, “aquellas personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio” (Robbins, 1999).

Cuando se centra en la organización como una unidad, se observa que esta se puede dividir en cuatro niveles en el momento de analizar los cambios: (Robbins, 1999).

Nivel estratégico: propone un cambio en los objetivos globales de la organización, tanto en lo referente a su orientación esencial “su visión”, como a su razón de ser “misión”.

Nivel estructural: plantea un cambio en las estructuras organizacionales, o sea, implica modificar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos, o variables estructurales similares.

Nivel técnico: el cambio de tecnología abarca modificaciones en la forma cómo se procesa el trabajo y los métodos y equipo que utiliza.

Nivel humano: el cambio de personas se refiere a modificaciones en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamiento de los empleados; incluyendo.

Para estos autores los cambios en los papeles y patrones de interacción se caracterizan por ser de poca intensidad y de gran facilidad de implantación; y los cambios en las habilidades técnicas, suponen mayor profundidad por ser cognoscitivo en naturaleza. Ubicando seguidamente a los cambios en las habilidades de relaciones humanas, o la manera en que las personas se relacionan; por ser transformaciones que se corresponden con las actitudes básicas, los valores y las motivaciones de los sujetos, los que pertenecen, casi exclusivamente, al dominio del cambio emocional (Romeo, 1999).

Para este autor, un líder del cambio ve el cambio como una oportunidad, lo busca y sabe encontrar los cambios acertados y cómo aprovecharlos, tanto fuera como dentro de la organización, lo que exige lo siguiente: Políticas para forjar el cambio, métodos sistemáticos de buscar el cambio y adelantarse a él, la manera correcta de introducir el cambio tanto dentro como fuera de la organización y políticas para equilibrar el cambio y la continuidad. (Drucker, 1999, p.102).

Se puede inferir que los cambios son opciones que pueden tener las empresas en búsqueda de nuevas soluciones y oportunidades de mejora para sus problemas.

Las organizaciones no trabajan con base en la improvisación, casi todo lo que hacen es planeado con anticipación. La planeación es la primera función administrativa, porque sienta las bases para las demás. Asimismo, es la que define cuáles serán los objetivos por alcanzar y que se debe hacer para llegar a ellos. La planeación define a donde se quiere llegar, lo que se debe hacer, cuándo, cómo y en qué secuencia. (Chiavenato, 2006, p.124).

De esta manera se puede decir que planeación representa la base del proceso administrativo, y es el momento en cuando la organización tiene que definir lo que desea alcanzar y obtener en el futuro. Por medio de la planeación el administrador se guía por los objetivos buscados y las acciones necesarias para conseguirlos, basado en algún método, plan o lógica en vez de dejar todo al azar.

Por su parte Reyes, (2013) destaca que planificar implica "Seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones".

La planeación también conocida como planificación o planeamiento consiste en el proceso a través de cual se analiza la situación actual (dónde estamos), se establecen objetivos (dónde queremos llegar), y se definen las estrategias y cursos de acción (cómo vamos a llegar) necesarios para alcanzar dichos objetivos. Sea cual sea el tamaño de una empresa, la planeación es fundamental para el éxito de ésta, ya que sirve como base para las demás funciones administrativas y permite reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos. (Komiya, 2013)

Chiavenato (2006), "Para una buena planeación se comienza por establecer los objetivos y detallar los planes para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger de antemano el mejor curso de acción para alcanzarlos".

Chiavenato (2006), "La planeación produce un resultado inmediato: el plan, este es producto de la planeación y constituye el elemento de intermediación entre los procesos de elaboración y de implementación de la propia planeación".

De esta manera se puede decir que todos los planes tienen un propósito en común: prever, programar y coordinar una secuencia lógica de actos.

Chiavenato define así cuatro tipos de planes: Planes relacionados con los métodos, llamados procedimientos; planes relacionados con el dinero, llamados presupuesto; planes relacionados con el tiempo, llamados programas o programaciones y por último planes relacionados con los comportamientos, llamados normas o reglamentos.

Se puede entender entonces que un plan de procedimientos son planes relacionados con los métodos de trabajo o ejecución, son aquellos que son representados a través de gráficos llamados diagramas de flujo. Por otro lado, un plan de presupuesto se encuentra relacionado con el dinero, ingresos y egresos dentro de un plazo determinado. Desde otra perspectiva, un plan de programas y programaciones, se encuentran relacionados al tiempo, se basan en la correlación de dos variables: tiempo y actividades que se deben ejecutar. Finalmente, un plan de normas, son planes que se observan sobre el comportamiento de las personas.

Existen tres niveles de planeación: el estratégico, el táctico y el operacional. La Planeación estratégica es la más amplia y abarca toda la organización, la planeación táctica abarca cada departamento o unidad de la organización se proyecta hacia el mediano plazo. Por lo general para el ejercicio anual, abarca recursos específicos y se preocupa por alcanzar objetivos departamentales. Y la Planeación operacional la cual abarca cada tarea o actividad específica por separado, se proyecta al corto plazo, se preocupa en alcanzar metas específicas. (Chiavenato, 2002).

Para culminar, se puede agregar que la planeación consiste en tomar decisiones respecto de lo que se debe hacer, antes de que sea necesario actuar, esto explicado en un sentido más formal planear consiste en simular el futuro deseado y establecer de antemano los cursos de acción y los medios adecuados para alcanzar los objetivos. (Chiavenato, 2006)

Chiavenato (2006), la eficacia "Es una medida del logro de resultados". Por su parte Koontz y Weihrich (2004), La eficacia es "el cumplimiento de objetivos"

Para Oliveira (2002), la eficacia "Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado".

De tal manera Andrade (2005), define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva".

Oliveira (2012), Relacionada con los fines y propósitos, es el grado en que la administración consigue sus objetivos. Es la medida del resultado de la tarea o del objetivo establecido. Un administrador eficaz es aquel cuya unidad de trabajo alcanza diariamente las metas de producción en términos de cantidad y calidad de los resultados. Sin embargo, no siempre eficacia y eficiencia van de la mano. Muchas veces el administrado es eficiente al obtener el máximo con los recursos disponibles, pero es ineficaz por no alcanzar los objetivos esperados.

Para Roura (2015) "La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos".

El término eficacia "ha sido sometido a usos numerosos y contradictorios", como dicen es bien conocida la distinción hecha por Peter Drucker entre eficiencia y eficacia: eficiencia significa hacer mejor todas las cosas que se tienen que hacer, mientras que eficacia implica el hacer bien ciertas cosas. La eficiencia se preocupa del esfuerzo en todas las áreas de actividad. La eficacia se ocupa del 10 al 15% de las actividades que se producen del 80 al 90% de los resultados. El otro 85 al 90% de las actividades solamente constituyen del 10 al 20% de los resultados: además de eso, por más eficientes que sean tales actividades no eficaces solamente producen costos. (Katz y Kahn, citado por Drucker, 1999).

Se puede decir que la eficacia es un concepto absoluto, esto significa que no se puede ser medio eficaces: somos eficaces o no lo somos. Si alcanzamos nuestra meta, somos eficaces; si no la alcanzamos, aunque sea por poco, no somos eficaces. Si nuestra meta era el campeonato y quedamos en segundo lugar, no se puede decir que somos medio eficaces.

Para terminar, tenemos a la última dimensión Salud organizacional. La salud organizacional de una empresa determina la manera en cómo se desenvuelve la organización en todas las áreas que incluye: es decir, la interacción de las partes que la componen, área de recursos humanos, su administración su

eficiencia, etc. de forma que la compañía sea capaz de afrontar los cambios con éxito y obtener resultados superiores. La salud organizacional al igual que la salud física o mental, es un indicador del estado de la empresa, la cual se haya influida por factores de carácter diverso y cambiante como el clima y la cultura laboral, la motivación o la satisfacción de la plantilla de empleados. Tanto el clima como la cultura organizacional de cada empresa dependen en especial medida de la interrelación existente entre el personal y la empresa. Esto es, su estructura, sus altos mandos y los principios que rigen el trabajo en esta, por lo que para que la salud sea excelente el clima laboral debe estar orientado a la satisfacción de los trabajadores y a desarrollar de esta manera todo su potencial, favoreciendo la satisfacción de los trabajadores. El interés por la mejora y el control de la Salud Organizacional es el responsable de que proliferen los estudios que suscitaron el interés tanto de los investigadores como de los profesionales. (WeBlog Recursos Humanos, 2016).

Entonces se puede decir que la Salud organizacional es un estado de la organización referido a la capacidad de cumplir sus objetivos mediante su identificación con individuos capaces de aprender a adaptarse a los cambios del entorno al percibir la realidad y al integrar positivamente las tensiones internas.

Fordyce y Weil, citado por Chiavenato (2006), recuerdan que “el ser humano saludable es independiente, afirmativo, optimista, responsable, nada fácil de sorprender, sensible y adaptable a cambios. Se sugiere que la organización saludable muestra las mismas cualidades”. Y publican en su libro una excelente lista comparativa entre las características de las organizaciones saludables y no saludables,

1.3. Justificación

La investigación aportará en estudios e investigaciones relacionadas a la gestión del talento humano y desarrollo organizacional, dentro de entidades en el rubro de la educación que buscan ofrecer servicios de calidad; ya que, los temas analizados son de suma importancia para la mejora continua de las organizaciones que se encuentran en una constante actualización.

1.3.1. Justificación teórica

La presente investigación, sirve para sustentar y difundir a los teóricos en las cuáles se basaron para referirse al tema de Gestión del talento humano; la cual nos da a conocer la importancia del talento humano, ya que hoy en día es considerado el principal recurso en las organizaciones. Por tal motivo es vital mantener al personal bien capacitado y en constantes actualizaciones para que contribuyan al logro de objetivos y metas, asimismo esto repercutirá directamente en el desarrollo organizacional debido a que le facilitará el proceso de adaptación a los cambios, planeación dentro de la organización, contribuir a que los colaboradores tengan la capacidad de tomar decisiones y dar soluciones de manera óptima.

1.3.2. Justificación práctica

La presente investigación contribuirá para que los administradores de las entidades puedan identificar sus fortalezas y debilidades en relación con la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional; que conozcan la importancia que tienen ambas variables para poder desenvolverse con éxito en su ámbito laboral, familiar y social en general. También analizar el grado de influencia de ambas variables en la resolución de problemas que se presentan producto de los diversos cambios que vienen surgiendo a nivel del sector educativo; lo cual permitirá mantener un buen clima institucional que generará las condiciones más adecuadas posibles para que los alumnos reciban una mejor educación.

1.3.3 Justificación metodológica.

Este trabajo de investigación servirá una contribución importante, ya que las personas podrán utilizar estos mismos cuestionarios para futuras investigaciones por tratarse de instrumentos validados por expertos.

Finalmente, con la presente investigación se buscará generar y profundizar estudios relacionados con la gestión del talento humano y su relación con el desarrollo organizacional.

1.4. Problema

1.4.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016?

1.4.2. Problemas específicos

Problema específico 1:

¿De qué manera el capital intelectual se relaciona con el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016?

Problema específico 2:

¿De qué manera la evaluación de desempeño se relaciona con el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016?

Problema específico 3:

¿De qué manera la compensación se relaciona con el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016?

Problema específico 4:

¿De qué manera el capital humano se relaciona con el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016?

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general:

Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.

1.5.2. Hipótesis específicas:

Hipótesis específica 1:

El capital intelectual se relaciona significativamente con el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.

Hipótesis específica 2:

La evaluación de desempeño se relaciona significativamente con el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016

Hipótesis específica 3:

La compensación se relaciona significativamente con el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016

Hipótesis específica 4:

El capital humano se relaciona significativamente con el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.

1.6. Objetivo**1.6.1. Objetivo general**

Determinar si existe relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.

1.6.2. Objetivos específicos**Objetivo específico 1:**

Conocer si existe relación entre el capital intelectual y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.

Objetivo específico 2:

Conocer si existe relación entre la evaluación de desempeño y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.

Objetivo específico 3:

Conocer si existe relación entre la compensación y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.

Objetivo específico 4:

Conocer si existe relación entre el capital humano y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.

II. Marco metodológico

2.1. Variables

2.1.1. Gestión del talento humano

El autor la define como “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. (Chiavenato ,2009). En otras palabras, se puede decir que la gestión del talento humano consiste en poseer aptitudes y habilidades para poder dirigir, liderar y trabajar de forma óptima con personas, grupos, equipos y recursos en busca de objetivos y metas en común, que ayuden al desarrollo de una organización u otra actividad a fines.

2.1.2. Desarrollo organizacional

El autor define al desarrollo organizacional como “Es un proceso de cambios planeados en sistemas socio - técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados”. (Achilles, 1995). Entonces se puede decir que el desarrollo organizacional es un conjunto de planes que se establecen en una organización para mejorar el desempeño, para esto previamente se debe haber realizado una investigación en la cual se evalúa como estuvo funcionando la organización y en base a ello se establecen cambios los cuales se planifican con el fin de mejorar la eficacia y efectividad de los colaboradores, así como también la salud y clima organizacional de la organización.

2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable Gestión del talento humano

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala	Niveles y Rangos
Capital intelectual	Conocimientos	1 – 3	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo 68 - 82 Regular 83 - 97 Bueno 98 - 112
	Capacidades	4 – 6		
Evaluación de desempeño	Funciones	7 – 9		
	Habilidades	10 - 12		
	Conformidad	13 - 15		
Compensación	Remuneración	16 - 18		
	Incentivos	19 - 21		
Capital humano	Competencias	22 - 24		
	Información	25 - 26		

Tabla 2

Operacionalización de la variable Desarrollo organizacional

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala	Rangos y niveles
Cambio	Flexibilidad	1 - 3	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo 46 - 75 Regular 76 - 105 Bueno 106 - 133
	Innovaciones	4 - 6		
	Toma de decisiones	7 - 9		
Planeación	Objetivos	10 - 12		
	Presupuesto	13 - 15		
	Recursos	16 - 18		
Eficacia	Resultados	19 - 21		
	Rendimiento	22 - 24		
Salud Organizacional	Adaptabilidad	25 - 27		
	Sentido de identidad	28 - 30		
	Integración	31 - 33		

2.3. Metodología

Para la presente investigación se usa el método hipotético deductivo y se ubica dentro de los parámetros de una investigación cuantitativa, ya que el método hipotético deductivo consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y se busca probarlas.

2.4. Tipo de investigación

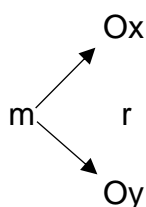
La presente investigación es tipo básica de enfoque cuantitativo de nivel descriptivo - correlacional, debido a que describe a las variables, los hechos y características del problema que se analiza cómo se manifiesta el problema sometido al análisis, lo cual permite identificar sus características. También es Correlacional puesto que nos determina la relación que existe entre ambas variables.

Hernández (2010) la naturaleza o enfoque de la investigación es cuantitativo, para la cual se recolecta de datos, con el objetivo de probar hipótesis, con base en la medición numérica, aplicado la estadística y el análisis de las variables de la investigación.

2.5. Diseño

El diseño de investigación es no experimental y transversal, porque en el estudio se recolecta datos en un momento único, cuyo propósito es describir las variables gestión del talento humano y el desarrollo organizacional.

Hernández (2010), señaló que el diseño no experimental es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.



Dónde:

m = muestra

Ox = observación de variable independiente

Oy = observación de variable dependiente

r = coeficiente de correlación.

2.6. Población

Hernández (2010) una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. (p.174)

La Población en la presente investigación está constituida por 60 trabajadores de la ENSAD, motivo por el cual se trabajará con la totalidad debido a que no tiene sentido obtener una muestra menor.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas:

De acuerdo con Hernández (2010), la técnica que se aplicó es encuesta. Quien nos indica que la encuesta es la información que se recolecta mediante un cuestionario o sondeo de percepción, opinión masiva, la cual es anónima, con la finalidad de recabar información para adquirir conocimiento de ciertos comportamientos y tendencias de las personas que participan.

También es una técnica empleada usualmente para las investigaciones descriptivas, por lo cual será la técnica por emplear en la presente investigación.

Instrumentos:

Cuando construimos un cuestionario, es indispensable que pensemos en cuáles son las preguntas ideales para iniciar. Estas deberán lograr que el sujeto se concentre en el cuestionario (Hernández, 2010, p.299). En base a esta definición se elaboró un cuestionario para cada variable.

Confiabilidad:

Hernández, (2010) “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p. 200). Para medir la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el coeficiente de consistencia Interna Alfa de Cronbach. La cual fue aplicada en la prueba piloto dirigida a 20 personas; tras procesarse los datos obtenidos en la prueba piloto se obtuvo como resultado un valor superior a 0.70, el cual es considerado como adecuado y aplicable a investigaciones.

Tabla 3

Confiabilidad de las variables de estudio

Variables	Estadísticos de fiabilidad	
	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Gestión del talento humano	,762	26
Desarrollo organizacional	,838	33

Con los resultados obtenidos se determina que los instrumentos son confiables.

2.8. Métodos de análisis de datos

Se ha utilizado el método estadístico teniendo en cuenta lo siguiente:

Estadística descriptiva: Mediante la presentación de tablas y figuras con sus respectivas interpretaciones.

Estadística inferencial: Mediante la cual se llevará a cabo la prueba de hipótesis, para esta investigación en particular la prueba de coeficiente de correlación de Spearman.

2.9. Aspectos éticos

Se informó a las autoridades competentes respecto a esta investigación en la entidad, asimismo siguiendo la orientación del asesor y respetando las normas de la universidad se ha realizado la presente investigación. Los datos obtenidos en esta investigación son veraces y son consecuencia de los análisis previamente realizados.

III. Resultados

3.1. Resultados descriptivos

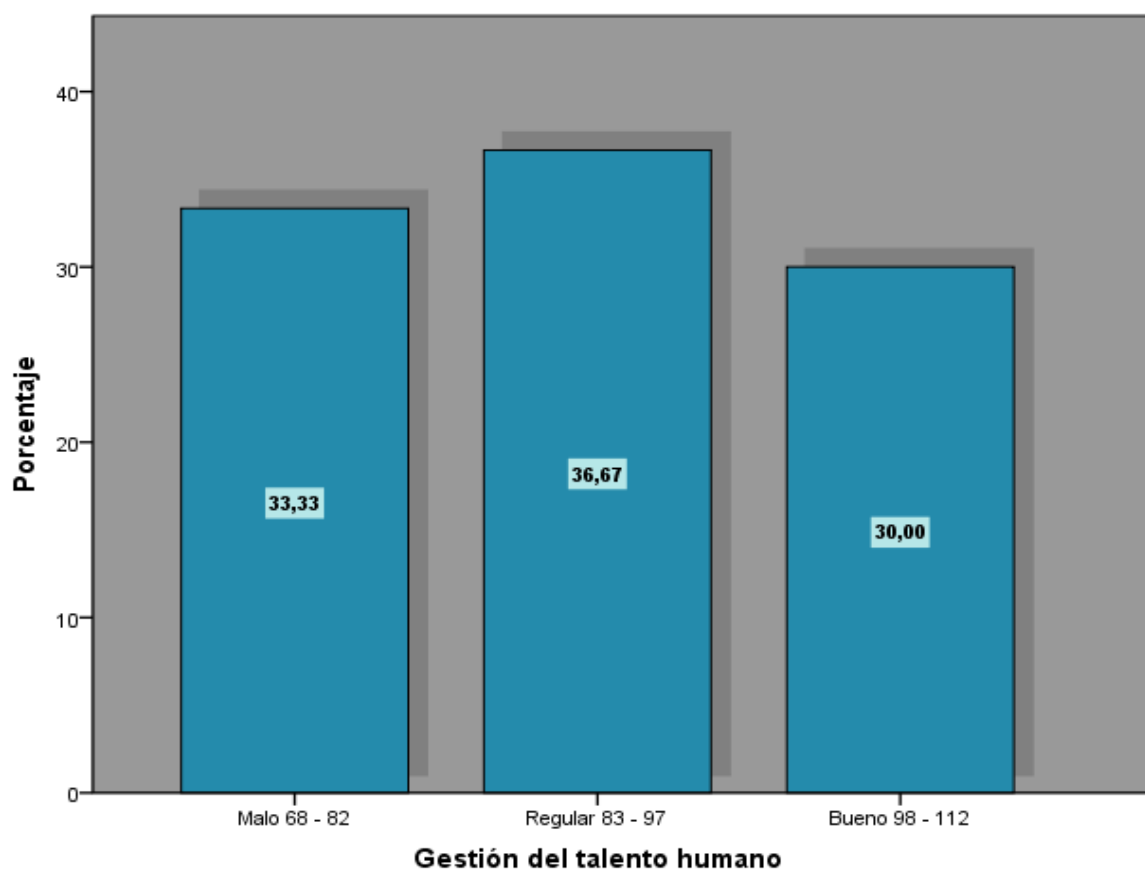
3.1.1 Gestión del talento humano

Tabla 4

Distribución de frecuencias de la variable gestión del talento humano en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, Lima - 2016.

	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido (%)
Válidos	Malo	68 - 82	20	33,3
	Regular	83 - 97	22	36,7
	Bueno	98 - 112	18	30,0
	Total		60	100,0

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. Niveles de la variable gestión del talento humano en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, Lima - 2016.

Interpretación:

En la tabla 4 y figura 1, se muestra los resultados de la percepción del nivel de la gestión del talento humano donde para 20 encuestados que representan el 33.33% de la población consideran que alcanza un nivel malo; 22 (36.67%) un nivel regular y solo 18 encuestados que corresponde al 30.00% consideran que corresponde un nivel bueno. Estos resultados estarían indicando que la aplicación de la gestión del talento humano en la ENSAD va de regular a bueno.

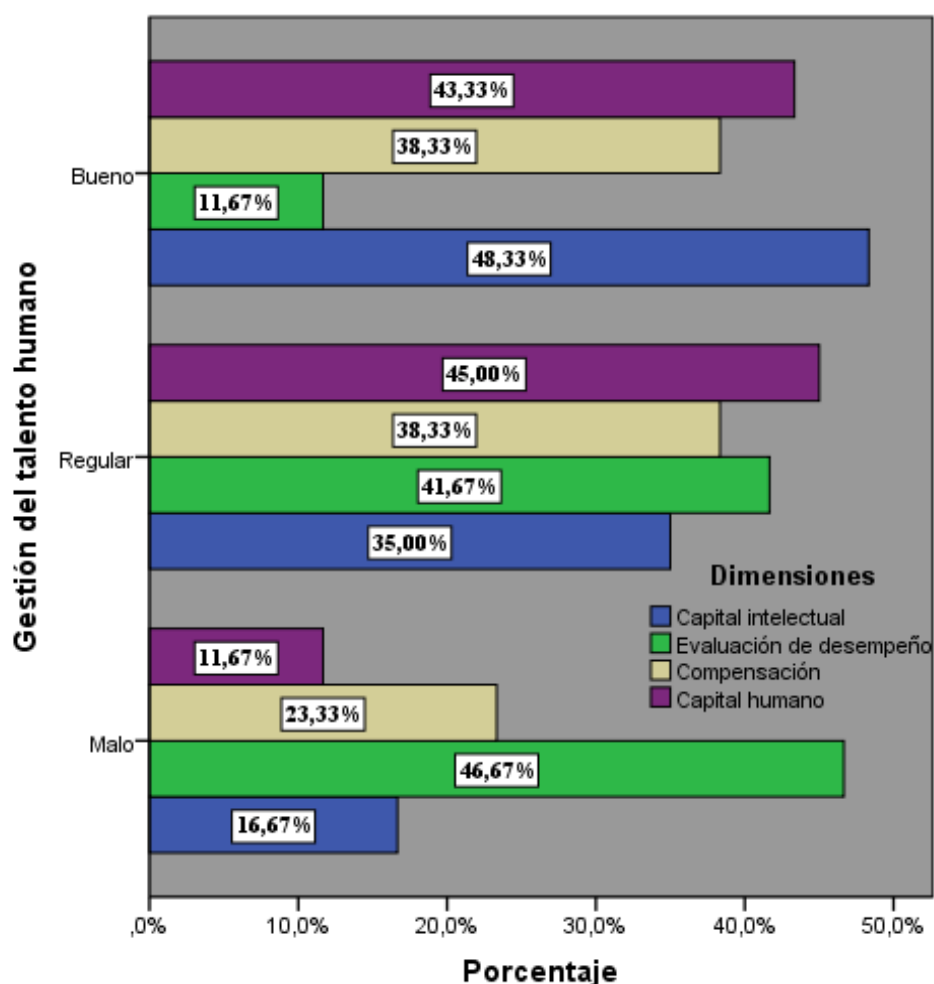
3.1.2 Gestión del talento humano por dimensiones

Tabla 5

Distribución de frecuencias de la variable gestión del talento humano por dimensiones en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, Lima - 2016.

	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido (%)
Capital intelectual	Malo	14 - 17	10	16,67
	Regular	18 - 21	21	35,00
	Bueno	22 - 26	29	48,33
Evaluación de desempeño	Malo	24 - 30	28	46,67
	Regular	31 - 37	25	41,67
	Bueno	38 - 43	7	11,67
Compensación	Malo	15 - 19	14	23,33
	Regular	20 - 24	23	38,33
	Bueno	25 - 29	23	38,33
Capital humano	Malo	8 - 11	7	11,67
	Regular	12 - 15	27	45,00
	Bueno	16 - 20	26	43,33

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Niveles de las dimensiones de la gestión del talento en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, Lima - 2016.

Interpretación:

En la tabla 5 y figura 2, se presenta los alcances de la gestión del talento humano por dimensiones, donde se pueden apreciar los siguientes resultados: capital intelectual 16.67% perciben un nivel malo, 35.00% perciben un nivel regular y nivel bueno un 48.33%; evaluación de desempeño un 46.67% perciben nivel malo, 41.67% perciben un nivel regular y bueno solamente un 11.6%; compensación un 23.33% perciben un nivel malo, 38.33% perciben un nivel regular y 38.33% perciben un nivel bueno; capital humano apenas un 11.67% perciben nivel malo, 45.00% perciben nivel regular y 43.33% perciben nivel bueno.

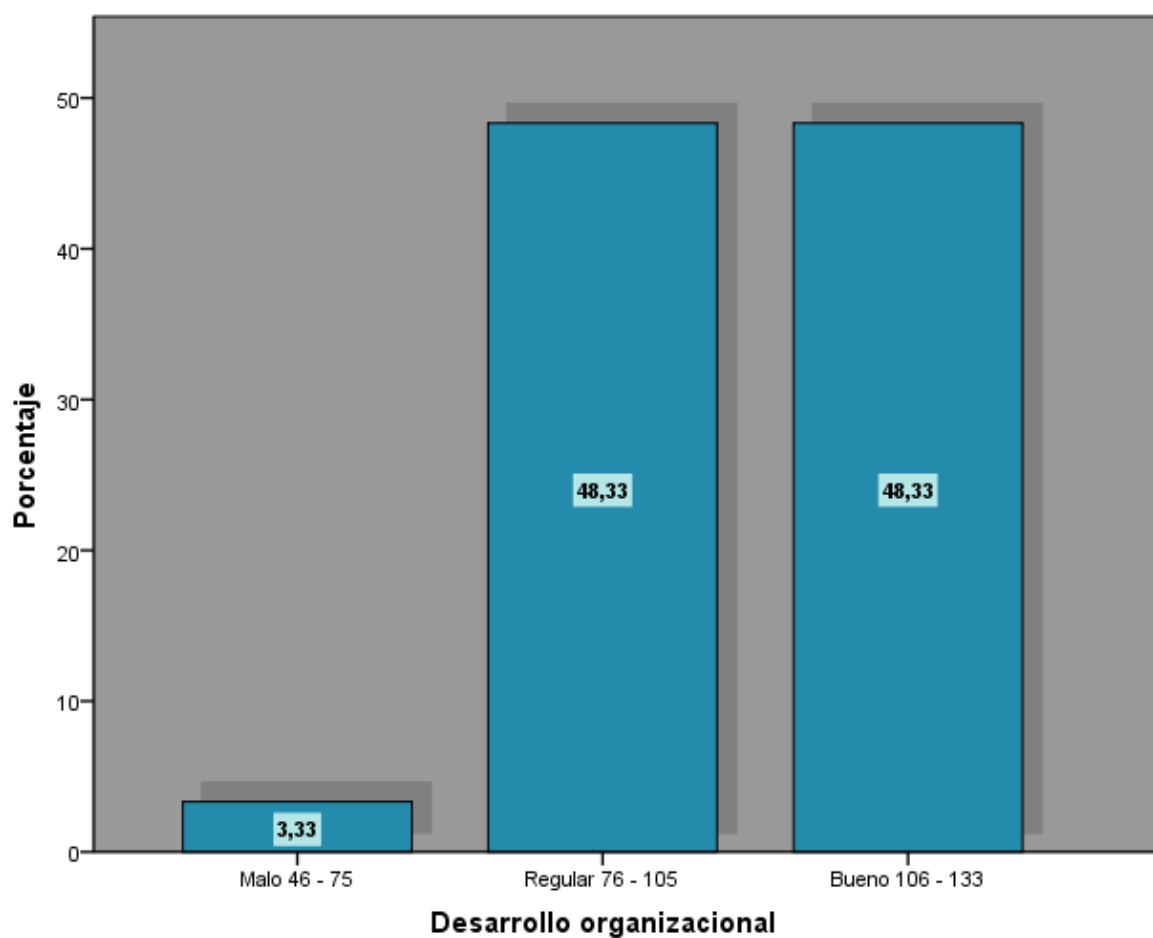
3.1.3 Desarrollo organizacional

Tabla 6

Distribución de frecuencias de la variable Desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, Lima - 2016.

	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido (%)
Válidos	Malo	46 - 75	2	3,3
	Regular	76 - 105	29	48,3
	Bueno	106 - 133	29	48,3
	Total		60	100,0

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Niveles de desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, Lima - 2016.

Interpretación:

En la tabla 6 y figura 3, se muestra los resultados de la percepción del nivel de desarrollo organizacional, donde para 2 encuestados que representan apenas un 3.33 % de la población consideran que alcanza un nivel malo; 29 (48.33%) un nivel regular y 29 encuestados que representan un 48.33% consideran que corresponde un nivel bueno. Estos resultados estarían indicando que la aplicación del desarrollo organizacional en la ENSAD va de regular a bueno.

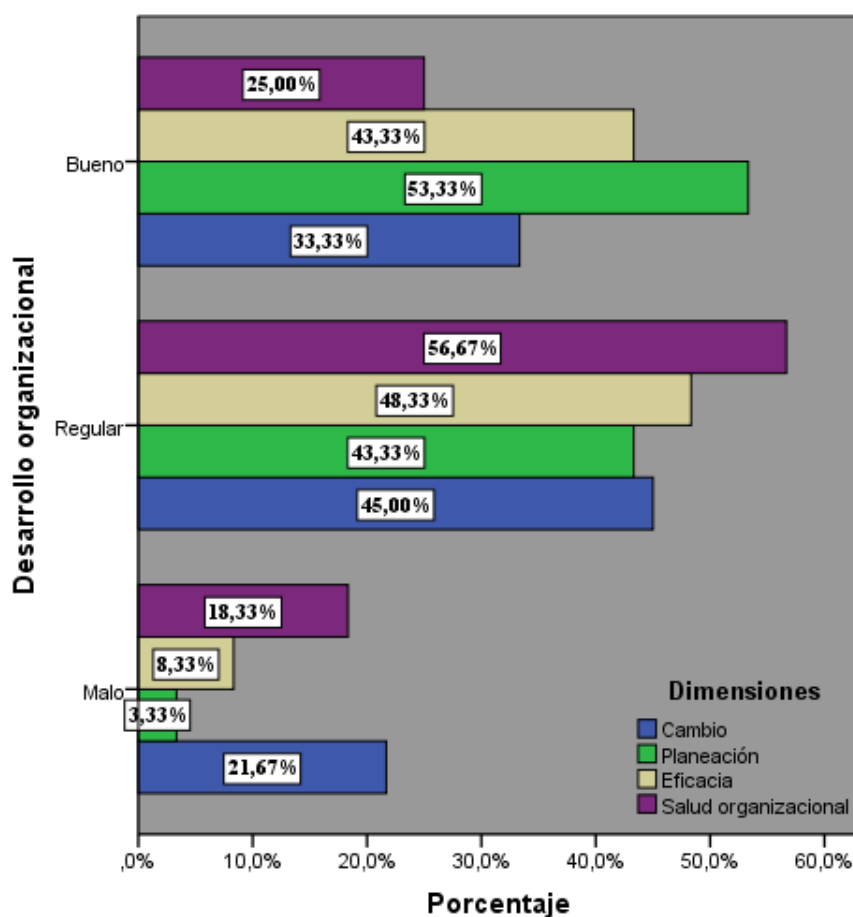
3.1.4 Desarrollo organizacional por dimensiones

Tabla 7

Distribución de frecuencias de la variable desarrollo organizacional por dimensiones en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, Lima - 2016.

	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido (%)
Cambio	Malo	13 - 18	13	21,67
	Regular	19 - 24	27	45,00
	Bueno	25 - 29	20	33,33
Planeación	Malo	9 - 18	2	3,33
	Regular	19 - 28	26	43,33
	Bueno	29 - 38	32	53,33
Eficacia	Malo	9 - 17	5	8,33
	Regular	18 - 26	29	48,33
	Bueno	27 - 34	26	43,33
Salud organizacional	Malo	15 - 24	11	18,33
	Regular	25 - 34	34	56,67
	Bueno	35 - 45	15	25,00

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Niveles de las dimensiones del desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, Lima - 2016.

Interpretación:

En la tabla 7 y figura 4, se presentan los alcances del desarrollo organizacional por dimensiones, donde se pueden apreciar los siguientes resultados: cambio 21,67% perciben un nivel malo, 45,00% perciben un nivel regular y nivel bueno un 33,33%; planeación apenas un 3,33% perciben nivel malo, 43,33% perciben un nivel regular y bueno un 53,33%; eficacia apenas un 8,33% perciben un nivel malo, 48,33% perciben un nivel regular y 43,33% perciben un nivel bueno; salud organizacional apenas un 18,33% perciben nivel malo, 56,67% perciben nivel regular y 25,00% perciben nivel bueno.

3.2. Resultados correlacionales

3.2.1 Gestión del talento humano y desarrollo organizacional

Hipótesis general:

H₀. No existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.

H₁. Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.

Tabla 8

Prueba de correlación entre las variables gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, Lima - 2016

Correlaciones			Gestión del talento humano	Desarrollo organizacional
Rho de	Gestión del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000	,396**
		Sig. (bilateral)		,002
		N	60	60
Spearman	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	,396**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	
		N	60	60

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Siendo ($p = 0.002 < 0.05$), se rechaza la H_0 . Hay indicios suficientes para afirmar que la variable gestión del talento humano se relaciona de manera directa ($Rho = 0.396$) y significativa con el desarrollo organizacional.

Hipótesis específica 1:

H₀. No existe relación significativa entre el capital intelectual y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.

H₁. Existe relación significativa entre el capital intelectual y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.

Tabla 9

Prueba de correlación entre la dimensión capital intelectual y la variable desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, Lima - 2016

Correlaciones			Capital intelectual	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Capital intelectual	Coeficiente de correlación	1,000	,382**
		Sig. (bilateral)		,003
		N	60	60
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	,382**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	
		N	60	60

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Siendo ($p = 0.003 < 0.05$), se rechaza la H_0 . Hay indicios suficientes para afirmar que la dimensión capital intelectual se relaciona de manera directa ($Rho = 0.382$) y significativa con el desarrollo organizacional.

Hipótesis específica 2:

H_0 . No existe relación significativa entre la evaluación de desempeño y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.

H_1 . Existe relación significativa entre la evaluación de desempeño y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.

Tabla 10

Prueba de correlación entre la dimensión evaluación de desempeño y la variable desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, Lima - 2016

Correlaciones			Evaluación de desempeño	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Evaluación de desempeño	Coeficiente de correlación	1,000	,442**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	60	60
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	,442**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	60	60

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Siendo ($p = 0.000 < 0.05$), se rechaza la H_0 . Hay indicios suficientes para afirmar que la dimensión evaluación de desempeño se relaciona de manera directa ($Rho = 0.442$) y significativa con el desarrollo organizacional.

Hipótesis específica 3:

H_0 . No existe relación significativa entre la compensación y el desarrollo Organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.

H_1 . Existe relación significativa entre la compensación y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.

Tabla 11

Prueba de correlación entre la dimensión compensación y la variable desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, Lima - 2016

Correlaciones			Compensación	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Compensación	Coeficiente de correlación	1,000	,300*
		Sig. (bilateral)		,020
		N	60	60
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	,300*	1,000
		Sig. (bilateral)	,020	
		N	60	60

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Siendo ($p = 0.020 < 0.05$), se rechaza la H_0 . Hay indicios suficientes para afirmar que la dimensión compensación se relaciona de manera directa ($Rho = 0.300$) y significativa con el desarrollo organizacional.

Hipótesis específica 4:

H_0 . No existe relación significativa entre el capital humano y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.

H_1 . Existe relación significativa entre el capital humano y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.

Tabla 12

Prueba de correlación entre la dimensión capital humano y la variable desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, Lima - 2016

Correlaciones			Capital humano	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Capital humano	Coeficiente de correlación	1,000	,126
		Sig. (bilateral)		,337
		N	60	60
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	,126	1,000
		Sig. (bilateral)	,337	
		N	60	60

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Siendo ($p = 0.337 > 0.05$), se acepta la H_0 . Hay indicios suficientes para afirmar que la dimensión capital humano no se relaciona de manera directa ($Rho = 0.126$), y a su vez no es significativa con el desarrollo organizacional.

IV. Discusión

Discusión

La contrastación de hipótesis arrojó como resultado de la hipótesis general, que la gestión del talento humano tiene un grado de correlación baja y directa ($Rho = 0.396^{**}$) con el desarrollo organizacional y a su vez esta es altamente significativa en un 99% ($p = 0.002 < 0.05$), por lo que se rechaza la hipótesis nula, asimismo implica que a mayor nivel de gestión del talento humano va a incrementar el nivel de desarrollo organizacional en la ENSAD. Tal y como lo menciona Zambrano (2013) en su tesis, donde logró verificar que de acuerdo con su planificación estratégica la gestión del talento humano se puede desarrollar con visión y una estructura sistemática; lo cual influirá en el desarrollo organizacional del Grupo Corporativo MARZAM.

Se llegó al siguiente resultado de la correlación entre la primera dimensión de la gestión del talento humano, capital intelectual, que arrojó una correlación baja y directa ($Rho = 0.382^{**}$) con el desarrollo organizacional, y a su vez esta es altamente significativa en un 99% ($p = 0.003 < 0.05$). El resultado obtenido difiere con la investigación realizada por Rodríguez (2015), donde indica que el 35% de los trabajadores se encuentra insatisfecho trabajando en dicha facultad y a su vez un 20% percibe poca o nula oportunidad de desarrollo profesional. Por lo que se puede indicar que la gestión del capital intelectual no es el mejor en la facultad y como éste no está influenciado por el desarrollo organizacional.

Se llegó al siguiente resultado de la correlación entre la segunda dimensión de la gestión del talento humano, evaluación de desempeño, que arrojó una correlación baja y directa ($Rho = 0.442^{**}$) con el desarrollo organizacional, y a su vez esta es altamente significativa en un 99% ($p = 0.000 < 0.05$). Coincidentemente a los planteamientos que se encontraron en la investigación realizada por Cachuan (2015) donde concluyó que existe una inadecuada evaluación de desempeño lo que genera una baja productividad y en consecuencia un menor índice de rentabilidad en las empresas de servicios de outsourcing contable financiero. Lo que nos muestra claramente que por tal motivo no se logró tener el desarrollo organizacional esperado; es decir se relaciona la evaluación de desempeño con el desarrollo organizacional.

Se llegó al siguiente resultado de la correlación entre la tercera dimensión de la gestión del talento humano, compensación, que arrojó una correlación baja y directa ($Rho = 0.300^*$) con el desarrollo organizacional, y a su vez esta es significativa en un 95% ($p = 0.020 < 0.05$). Coincidiendo con el trabajo de investigación de Caldera y Giraldo (2013), donde concluyeron que se manifestó un muy alto porcentaje de insatisfacción respecto a las comisiones, felicitaciones, reconocimientos y tiempo libre ofrecido por la empresa para sus trabajadores, lo que se traduce en un bajo nivel de satisfacción laboral que podría explicar a la deserción laboral, el ausentismo y los resultados de inestabilidad encontrados; lo cual evidencia que existe relación entre las compensaciones y el desarrollo organizacional.

Se llegó al siguiente resultado de la correlación entre la cuarta dimensión de la gestión del talento humano, capital humano, que arrojó una correlación débil y directa ($Rho = 0.126$) con el desarrollo organizacional, y a su vez esta no es significativa ($p = 0.337 > 0.05$). Esto debido básicamente a que el área de recursos humanos esta implementado apenas sus estrategias para lograr un mejor desempeño de sus funciones y así verlos reflejados en el desarrollo organizacional

V. Conclusiones

Conclusiones

Primera:

Existe relación baja y directa entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático. Esto debido a que la escuela ha dependido durante muchos años del Ministerio de Educación y recién a inicios del 2016 dejó de ser cadena del MINEDU para pasar a ser unidad ejecutora, por ello es difícil aún poder lograr gran relación, ya que apenas se están creando las distintas áreas especializadas.

Segunda:

Existe una baja y directa relación entre el capital intelectual y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático. Esto ocurre porque el área de recursos humanos apenas se encuentra en proceso de desarrollo, de manera que recién se están implementando los programas de capacitación y asignando las funciones determinadas a cada puesto, pero todo es un proceso y tomará tiempo poder implementar todo lo planeado por el área de recursos humanos.

Tercera:

Existe relación baja y directa entre la evaluación de desempeño y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático. Esto porque no se realizan evaluaciones de desempeño, en ocasiones los trabajadores desarrollan multifunciones, lo cual hace que por falta de tiempo e incierta claridad de funciones no se puedan desarrollar este tipo de evaluaciones para determinar la eficiencia y eficacia de cada uno de ellos dentro de la entidad.

Cuarta:

Existe relación baja y directa entre la compensación y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático. La mayoría de los trabajadores perciben ciertas mejoras en sus remuneraciones e incentivos, esto quizás influenciado mucho por el cambio que atravesó la escuela, ahora como unidad ejecutora; se encarga de conducir la ejecución de sus operaciones orientadas a la gestión de los fondos que se administran en la entidad.

Quinta:

Existe relación baja y directa entre el capital humano y el desarrollo organizacional, en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático. Los colaboradores no se encuentran completamente informados sobre los objetivos institucionales, de momento no se da una buena comunicación entre las áreas, esto es porque recién se encuentran en proceso de desarrollo. Algunos colaboradores no cuentan con las competencias para determinados cargos, lo cual repercute en errores perjudiciales para la entidad.

VI. Recomendaciones

Recomendaciones

Primera:

Diseñar una estructura organizacional de gestión del talento humano que se encuentre apoyado en el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración y retención del talento, de manera que se optimizaría el desempeño de los trabajadores, lo cual contribuiría de manera positiva para la consecución de objetivos y metas institucionales, repercutiendo directamente en el desarrollo organizacional que se pretende alcanzar en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, considerando que el talento humano es actualmente la variable más competitiva.

Segunda:

Diseñar programas de capacitación especializada y no generalizada, teniendo en cuenta que existen diversas necesidades de conocimientos en las distintas áreas de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, de manera que las evaluaciones de desempeño puedan ser más precisas y permita mejorar falencias y/o identificar fortalezas que sirvan de modelo. Asimismo, estas deben ser recurrentes, ya que en la actualidad en un mundo globalizado es ideal mantener al personal actualizado constantemente para poder ser competitivos.

Tercera:

Emplear la herramienta de gestión benchmarking lo cual permitirá tomar como referencia los mejores aspectos de otras entidades que brinden servicios similares, adaptarlos y mejorarlos para poder emplearlos en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático de manera que al momento de aplicarse la evaluación de desempeño no cause temor sino más bien cierto grado de satisfacción; debido a que sus labores puedan ser medidas para su posterior reconocimiento y/o recibir apoyo para superar falencias en determinados temas que requiera el trabajador.

Cuarta:

Mantener el actual manejo que se viene brindando respecto a las compensaciones en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, pero mejorar en la equidad para evitar generar conflictos en la interna entre los trabajadores y a su vez gestionar de

manera criteriosa los fondos que se administran en la entidad para evitar caer en investigaciones delicadas por posibles mal uso de los recursos y pasar a ser procesados por malversación de fondos.

Quinta:

Diseñar perfiles de puestos, acorde con los servicios que brinda la entidad y dotados de un nivel de educación que puedan contribuir con la consecución de objetivos y metas de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, asimismo sensibilizar a los trabajadores respecto al plan operativo de manera que pueden direccionar esfuerzos y a su vez reducir errores al momento de brindar los servicios institucionales.

VII. Referencias bibliográficas

- Achilles, F. (1995). *Desarrollo Organizacional: enfoque integral*. Editorial Limusa de CV Grupo Noriega Editores.
- Aguilar, C. (2013). *El capital humano: Definición y características*. Recuperado de <http://axeleratum.com/2013/el-capital-humano-definicion-y-caracteristicas/>
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano, basado en competencias* (2da. ed.) Granica, Buenos Aires.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía* (3ra. ed.) Editorial Andrade.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Tesis para optar el grado académico de Ingeniero de Empresas en la Universidad Técnica de Ambato. Ambato – Ecuador.
- Becker, G. (1983). *El capital Humano* Alianza Universidad de Textos, Alianza Editorial, S.A. Madrid.
- Bedodo, V y Giglio, C (2006). *Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica*. Tesis de grado para optar al título de Psicólogo en la Universidad de Chile.
- Belly, P. (2003). *El capital humano*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-capital-humano/>
- Bradley, K. (1997). *Capital intelectual*, Revista de estrategia de negocios. Recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v13.pdf>
- Cachuan, G. (2015). *El talento humano y su impacto en el crecimiento económico de las empresas de servicios de outsourcing contable financiero en Lima Metropolitana, 2014*. Tesis para obtener el título profesional de Contador Público en la Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú
- Caldera, E. y Giraldo, L. (2013) *Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S & A Servicios y Asesorías S.A.* Tesis para optar el título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad en la Universidad de Medellín. Medellín - Colombia.

- Chiavenato, I. (1998), *Administración de Recursos Humanos* (5ta. ed.) McGraw Hill. Santa Fe de Bogotá Colombia.
- Chiavenato, I. (2002), *Administración en los Nuevos Tiempos*. Editorial McGraw Hill. Bogotá Colombia.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ma. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Correa, K. (2012). *Intervenciones del desarrollo organizacional para lograr una buena gestión de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Virú*. Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo - Perú.
- Cruz, Y. (2009). *Dimensiones del capital intelectual*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/dimensiones-del-capital-intelectual/>
- Díaz, Y. (2007) *El desarrollo organizacional como herramienta para mejorar las ventas en la empresa Bristol-Myers Squibb de Venezuela, S.A. (BMS)*. Tesis para optar el grado académico de Especialista en Gerencia Empresarial en la Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto - Venezuela
- Díaz, A. (2009) *La Gestión compartida Universidad-Empresa en la formación del Capital Humano. Su relación con la competitividad y el desarrollo sostenible*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Venezuela.
- Drucker, P. (1999). *El líder del cambio*. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/el-lider-del-cambio-segun-drucker>
- Fernández, I. (2002), *IX Congreso Mundial de Recursos Humanos*. Recuperado de <http://www.ignaciofernandez.com/>
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado* (1ra. ed.). Bogotá D.C. Centro editorial Universidad del Rosario.
- Gómez (2009). *Evaluación del desempeño en la gestión empresarial*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno-en-la-gestion-empresarial/>

- Hernández, R., Hernández, C. y Baptista, P. (2010), *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). México, D. F. McGraw Hill.
- Herrera, S. (2010). *La importancia de la educación en el desarrollo: la teoría del capital humano y el perfil edad ingresos por nivel educativo en Viedma y Carmen de Paragones, Argentina. Pilquen*. Tesis para optar el grado de Licenciado en Educación.
- Ibáñez, T. (2011). *Introducción a la psicología social*, España: Editorial UOC.
- Juárez, R. (2000). *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*. Edición electrónica gratuita, disponible en <http://www.freelibros.org/administracion/administracion-de-lacompensacion-ricardo-a-varela-juarez.html>
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración Un Perspectiva Global*, (12va. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Komiya, A. (2013). *La planeación. Crecen negocios*. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion/>
- Oliveira, R. (2002). *Teorías de la Administración*, de, International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos. (2007). *Capital Humano: Como todo lo que haces moldea mi vida*. (Resumen en español). OECD Insights. Recuperado de <https://racionalidadltda.wordpress.com/2016/02/25/el-concepto-de-capital-humano/>
- Reyes, I. (2013). *Evaluación de desempeño*. Recuperado de http://www.geocities.ws/mi_portal_de_enfermeria/pagina18.html
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones*. México: Prentice-Hall.
- Rodríguez, E. (2015). *Influencia del desarrollo organizacional en la gestión del capital intelectual humano administrativo de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de Trujillo*. Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de

Trujillo. Trujillo - Perú.

- Romeo, M (1999). *Un modelo explicativo para el cambio organizacional*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Psicología, Facultad de Psicología, Universidad de Barcelona, Barcelona, España.
- Roura, W. (2015). *Eficiencia y eficacia*. Recuperado de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/824-eficacia-y-eficiencia>
- Taype, M. (2015). *Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Vergara, L. (2015). *La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral en la empresa servicios electromecánicos Pacasmayo "SEMEPA S.R.L.* Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo - Perú.
- Zambrano, J. (2013) *La gestión del talento humano y su influencia en el desarrollo organizacional del grupo corporativo Marzam de la ciudad de Manta, periodo 2012 – 2013*. Tesis para optar el Título de Ingeniero en Administración de Empresas de servicios y recursos humanos en la Universidad Tecnológica Equinoccial. Manta – Ecuador.

VIII. Anexos

Anexo 1: Artículo Científico

Gestión del talento humano y desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, Lima - 2016

Giuseppe A. Sanchez Pajuelo

Resumen

La presente tesis investigó la relación existente entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en una población de 60 trabajadores pertenecientes a ENSAD, Lima Perú. El tipo de investigación según su finalidad fue básica, de método hipotético deductivo, de nivel correlacional, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y transversal. Los resultados revelaron que: (a) la gestión del talento humano tuvo una relación baja y directa con el desarrollo organizacional de ENSAD, Lima - 2016; (b) el capital intelectual se relacionó con el desarrollo organizacional de ENSAD, Lima - 2016; (c) la evaluación de desempeño se relacionó con el desarrollo organizacional de ENSAD, Lima - 2016; (d) la compensación se relacionó con el desarrollo organizacional de ENSAD, Lima - 2016; (e) el capital humano no se relacionó con el desarrollo organizacional de ENSAD, Lima - 2016.

Abstract

This thesis investigated the relationship between Human Talent Management and Organizational in a population of 60 workers belonging to ENSAD, Lima Perú. The type of research according to its purpose was basic, of hypothetical deductive method, of correlational level, with quantitative approach, non-experimental and transversal design The results obtained was: (a) Human Talent Management had a low and direct relationship with the Organizational Development of ENSAD, Lima - 2016; (b) Intellectual Capital did relate with the Organizational Development of ENSAD, Lima - 2016; (c) The Performance Evaluation did relate with the Organizational Development of ENSAD, Lima - 2016; (d) Compensation did relate with the Organizational Development of ENSAD, Lima - 2016; (e) Human Capital didn't relate with the Organizational Development of ENSAD, Lima - 2016

Introducción

En la presente investigación se trató de demostrar la relación que existe entre la variable Gestión del talento humano y la variable Desarrollo organizacional. En estos últimos años, las organizaciones en todo el mundo, se están enfocando mucho en el talento de los colaboradores, para ello es muy importante que una organización pueda contar con un área de recursos humanos, esto debido a que la administración del talento humano cobra especial relevancia en un mundo todos los días más globalizado y cambiante, en el que los aspectos de gestión humana pueden convertirse (y de hecho lo hacen) en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores, les permite que alcancen la excelencia y aporta al capital intelectual de los colaboradores.

La estrategia de retener a los profesionales más productivos y mejor calificados es una de las opciones de la gestión del talento, que más preocupa a los empresarios hoy día. Tal y como muestra un estudio de Deloitte, también los colaboradores muestran su preocupación por el asunto:

El 53% de los colaboradores encuestados no se plantearían el abandonar su puesto de trabajo si en su empresa existiese una posibilidad real de ascenso y promoción (dato obtenido de una muestra compuesta por personas buscando activa o pasivamente nuevos empleos).

El 71% de los roles directivos que participaron en el estudio calificaron de “alta” o “muy alta” su preocupación por retener el talento crítico en el próximo ejercicio. A su vez, el 66% expresó que tenía la misma preocupación por retener el talento de alto potencial.

Por ello es importante que se pueda planear estrategias que integren la gestión del talento dentro del área de recursos humanos, siempre y cuando sea conocida por toda la organización, para evitar errores frecuentes tales como no dedicarle el tiempo ni recursos, no comprometerse con el desarrollo de las personas responsables, no reconocer los logros de los mejores, entre otros.

A nivel nacional, se pudo observar que en “Uno de los principales puntos débiles en las empresas peruanas es la falta de liderazgo. Algunos jefes

mantienen creencias como: no le voy a enseñar a mis colaboradores porque entonces me va a superar. Otro error común es que quienes lideran creen que lo saben todo y desarrollan una actitud ególatra,” remarca Sandra Alfaro, coach y directora de la Escuela Nanka, (2016).

En contraste, Alfaro se puede mencionar que un buen líder genera sinergia y conexión con el grupo. Por ello es importante que desarrolle cualidades como humildad, capacidad de comunicación y de síntesis.

De esta manera se puede tomar por ejemplo la empresa Interbank, que brinda servicios financieros y seguros, en el año 2016, se ubicó en primer lugar como la mejor empresa para trabajar en el Perú, con más de 7,000 colaboradores a nivel nacional, empresas como Interbank trabajan mucho en la gestión del talento, así es como otras empresas en Perú deberían a empezar a trabajar. Es importante que al pasar de los años las empresas puedan evaluar el Desarrollo Organizacional, como vienen trabajando y en base a eso tomar planes y adaptarse al cambio en con el único propósito de desarrollar y crecer de esta manera se da el apoyo también a los profesionales, a seguir aprendiendo y esforzándose día a día.

En la Escuela Nacional de Arte Dramático, institución pública, recientemente establecida como una unidad ejecutora del Ministerio de Educación, se propuso realizar una investigación que permita estudiar las variables mencionadas, así como también dar a conocer los problemas que existen en el área de recursos humanos, por ser nueva y recién se está adaptando. Al igual de esta manera, a través de la evaluación realizada mediante instrumentos (encuestas), se brindarán conclusiones y recomendaciones necesarias para contribuir en la mejora de las relaciones humanas y el desarrollo organizacional de la institución, y a su vez para el fin más importante poder brindar a los estudiantes espacios saludables que contribuyan a su formación integral.

Metodología

En el presente trabajo de investigación se empleó el método hipotético deductivo y se ubica dentro de los parámetros de una investigación cuantitativa. En relación al alcance, el estudio es descriptivo correlacional, dado que mide la relación entre las dos variables. Por otro lado, según su enfoque, la investigación es cuantitativa, ya que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para el posterior análisis de las variables.

El diseño de estudio es de tipo no experimental, ya que no existe manipulación de variables, sólo se observó la relación de las dos variables en su ambiente natural para luego analizarlos. En cuanto al alcance temporal, la investigación es transversal, ya que la información se obtiene en una única vez, en un momento único.

La población de la ENSAD hizo las veces de muestra, ya que era muy pequeña por lo que se trabajó con la totalidad de los trabajadores. Que en su momento consistió en 60 personas; se consideró tanto personal docente como administrativo.

La técnica empleada fue la encuesta y el instrumento utilizado fueron dos cuestionarios. Por un lado, el cuestionario para la variable gestión del talento humano, que elaborado originalmente por Giuseppe Sanchez Pajuelo (2016) para aplicar al presente estudio, mide la gestión del talento humano a través de las cuatro dimensiones; capital intelectual, evaluación de desempeño, compensación y capital humano, utilizando escalas de tipo Likert con 5 puntos. Del mismo modo, el cuestionario de desarrollo organizacional, elaborado originalmente por Giuseppe Sanchez Pajuelo (2016) para aplicar al presente estudio, mide el desarrollo organizacional a través de las cuatro dimensiones; cambio, planeación, eficacia, salud organizacional, utilizando del mismo modo escalas de tipo Likert con 5 puntos. Ambos cuestionarios fueron validados a través de juicio de expertos y además lograron puntajes de Alfa de Cronbach de 0.762 en el caso del cuestionario de la gestión del talento humano y de 0.838 en el desarrollo organizacional lo que indica la confiabilidad para ambos cuestionarios.

Resultados

Los estadísticos descriptivos mostraron que en su mayoría los niveles de gestión del talento humano percibidos por los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático se clasifican en el nivel medio; para el caso de la variable gestión del talento humano se clasifica en el nivel regular, siendo de (36,7%), mientras que en las dimensiones capital intelectual (48,3%) el nivel es bueno, mientras que para la dimensión evaluación de desempeño (41,7%) el nivel es regular, pero la percepción es buena para las otras dos dimensiones; compensación (38,3%) y capital humano (43,3%). En cambio, para la variable desarrollo organizacional la percepción fue buena con un (48,3%) mientras que para las dimensiones la percepción fue tanto bueno como regular en la dimensión cambio, (45,0%) en la dimensión planeación (53,3%) en la dimensión eficacia (48,3%) y para la dimensión salud organizacional (56,7%).

En la contrastación de hipótesis se llegó a los siguientes resultados: (a) se determinó que hay indicios suficientes para decir que la gestión del talento humano se relaciona directamente de manera baja y significativa ($Rho = 0.396$) y ($p = 0.002$) con el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, (b) se determinó que hay indicios suficientes para decir que el capital intelectual se relaciona directamente de manera baja y significativa ($Rho = 0.382$) y ($p = 0.003$) con el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, (c) se determinó que hay indicios suficientes para decir que la evaluación de desempeño se relaciona directamente de manera moderada y significativa ($Rho = 0.442$) y ($p = 0.000$) con el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, (d) se determinó que hay indicios suficientes para decir que la compensación se relaciona directamente de manera baja y significativa ($Rho = 0.300$) y ($p = 0.020$) con el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, (e) se determinó que hay indicios suficientes para decir que el capital humano no se relaciona directamente de manera muy débil y a su vez no es significativa ($Rho = 0.126$) y ($p = 0.337$) con el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.

Discusión

Los resultados obtenidos sobre la relación existente entre la gestión del talento humano con el desarrollo organizacional coinciden con lo que obtuvo Zambrano (2013), este antecedente respalda la existencia de una relación entre la gestión del talento humano con el desarrollo organizacional. Asimismo, para los resultados obtenidos sobre la relación existente entre la dimensión el capital intelectual con el desarrollo organizacional coincide con lo mencionado por Rodríguez (2015). Por otro lado, los resultados obtenidos sobre la relación existente entre la evaluación de desempeño con el desarrollo organizacional difieren con los obtenidos por Cachuan (2015) quien respalda la existencia de correlación. También se obtuvo los resultados sobre la relación existente entre la compensación con el desarrollo organizacional, que a su vez coinciden con los resultados obtenidos por Caldera y Giraldo (2013). Finalmente, el resultado obtenido sobre la relación del capital humano con el desarrollo institucional no se encontró coincidencia alguna en investigaciones previas.

Conclusiones

La presente investigación logró demostrar que existe una relación significativa baja y directa entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016. Esto debido a que por muchos años dependieron del MINEDU, por ello es difícil aún poder lograr gran relación, ya que apenas se están creando las distintas áreas especializadas.

Del mismo modo se encontró que existe relación baja y directa entre el capital intelectual con el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016. Esto sucede porque el área de recursos humanos recién está implementando los programas de capacitación y asignando las funciones determinadas a cada puesto, lo cual tomará su tiempo.

Por otro lado, se identificó que existe relación baja y directa entre la evaluación de desempeño y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016. Esto porque no se realizan evaluaciones de desempeño y en ocasiones los trabajadores desarrollan multifunciones, lo cual

hace que por falta de tiempo e incierta claridad de funciones no se puedan desarrollar este tipo de evaluaciones para determinar su eficiencia y eficacia.

Del mismo modo se encontró que existe relación baja y directa entre la compensación y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016. Esto porque la mayoría de los trabajadores perciben ciertas mejoras en sus remuneraciones e incentivos, esto quizás influenciado mucho por el cambio que atravesó la entidad, ahora como unidad ejecutora; se encarga de conducir la ejecución de sus operaciones orientadas a la gestión de los fondos que se administran en la entidad.

Finalmente se demostró que existe relación baja y directa entre el capital humano y el desarrollo organizacional, en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016. Esto debido a que los trabajadores no se encuentran completamente informados sobre los objetivos institucionales, de momento no se da una buena comunicación entre las áreas, esto es porque recién se encuentran en proceso de desarrollo. Algunos colaboradores no cuentan con las competencias para determinados cargos, lo cual repercute en errores perjudiciales para la entidad.

Anexo 2: Matriz de consistencia

Gestión del talento humano y desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	POBLACIÓN Y MUESTRA	MÉTODO Y DISEÑO	INSTRUMENTOS
<p>Problema general ¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016?</p> <p>Problemas específicos ¿De qué manera el capital intelectual se relaciona con el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016?</p> <p>¿De qué manera la evaluación de desempeño se relaciona con el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016?</p> <p>¿De qué manera la compensación se relaciona con el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016?</p> <p>¿De qué manera el capital humano se relaciona con el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016?</p>	<p>Objetivo general Determinar si existe relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.</p> <p>Objetivos específicos Conocer si existe relación entre el capital intelectual y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016</p> <p>Conocer si existe relación entre la evaluación de desempeño y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.</p> <p>Conocer si existe relación entre la compensación y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.</p> <p>Conocer si existe relación entre el capital humano y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.</p>	<p>Hipótesis general Existe relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.</p> <p>Hipótesis Específicas El capital intelectual se relaciona con el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.</p> <p>La evaluación de desempeño se relaciona con el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016</p> <p>La compensación se relaciona con el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016</p> <p>El capital humano se relaciona con el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, 2016.</p>	<p>VARIABLE 1: Gestión del talento humano</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capital intelectual - Evaluación de desempeño - Compensación - Capital humano <p>VARIABLE 2: Desarrollo organizacional</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambio - Planeación - Eficacia - Salud organizacional 	<p>Población: Constituida por los 60 trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático - ENSAD.</p> <p>Muestra: Se considera el total de la población de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático - ENSAD; por recomendación del asesor. Por tratarse de una población pequeña.</p>	<p>Enfoque de investigación: Cuantitativa</p> <p>Tipo de investigación Descriptivo - correlacional</p> <p>Diseño: No experimental transversal</p>	<p>Técnica: Encuesta.</p> <p>Instrumento: Un cuestionario para cada variable.</p> <p>Procesamiento de datos: Paquete estadístico SPSS. Estadísticas descriptivas e inferencial.</p>

Anexo 3: Instrumentos

Instrumento de medición de gestión del talento humano

El presente cuestionario solo tiene fines académicos, a continuación, encontrará una serie de preguntas ante las cuales Ud. deberá marcar con un aspa (x). Tener en cuenta que este cuestionario es anónimo por lo que se le pide responder con total sinceridad; considerando los siguientes valores:

Opción	
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

Nº	CAPITAL INTELECTUAL	1	2	3	4	5
1	¿La ENSAD brinda cursos y/o capacitaciones a los empleados?					
2	¿La ENSAD suele considerar un pilar importante su aporte intelectual en el trabajo?					
3	¿Sus conocimientos le son útiles para desarrollar sus funciones cotidianas en el trabajo?					
4	¿Consideras que, en la ENSAD para contratar personal, se busca gente con capacidad de análisis y experiencia?					
5	¿La ENSAD valora que el personal posea la capacidad de resolver de problemas?					
6	¿Consideras que las funciones asignadas contribuyen con la consecución de objetivos de la ENSAD?					
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		1	2	3	4	5
7	¿Se deja en claro las funciones que debes desempeñar en tu puesto de trabajo?					
8	¿La experiencia obtenida en anteriores trabajos le es útil para cumplir sus funciones actuales?					
9	¿Tienes en claro las tareas que debe realizar en el día a día?					
10	¿Sueles aportar ideas o soluciones que benefician a la ENSAD?					
11	¿Consideras que tus habilidades vienen mejorando conforme desempeñas tus funciones laborales?					
12	¿Las habilidades obtenidas en anteriores trabajos sirven para revertir situaciones adversas que se le presentan en el día a día?					
13	¿Consideras justa la carga laboral que actualmente tienes en la ENSAD?					
14	¿Consideras que tienes oportunidades para desarrollarte y seguir una línea de carrera?					
15	¿Te sientes conforme con las funciones que realizas en tu puesto?					
COMPENSACIÓN		1	2	3	4	5
16	¿Considera que su sueldo en relación con el trabajo que realiza en la escuela es el adecuado?					
17	¿Se cumple con las prestaciones (vacaciones, aguinaldo, días festivos, etc.) ofrecidas en la ENSAD?					
18	¿Te encuentras satisfecho con tu salario actual?					
19	¿Te sientes motivado y te gusta realizar las funciones que desarrollas en la ENSAD?					
20	¿Se le recompensa por realizar su trabajo de manera eficiente?					
21	¿Se le incentiva para el cumplimiento de metas de la ENSAD?					

CAPITAL HUMANO		1	2	3	4	5
22	¿En la ENSAD se fomenta el trabajo en equipo?					
23	¿En la ENSAD se valora la creatividad de sus empleados?					
24	¿Consideras que para la ENSAD es trascendental que los empleados cuenten con una capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor?					
25	¿Consideras que para la ENSAD es importante la formación académica de los empleados?					
26	¿Se le brinda la información requerida para el cumplimiento de sus funciones de manera oportuna?					

Fuente: Elaboración propia.

Instrumento de medición de desarrollo organizacional

El presente cuestionario solo tiene fines académicos, a continuación, encontrará una serie de preguntas ante las cuales Ud. deberá marcar con un aspa (x). Tener en cuenta que este cuestionario es anónimo por lo que se le pide responder con total sinceridad; considerando los siguientes valores:

Opción	
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

N°	CAMBIO	1	2	3	4	5
1	¿Consideras que la ENSAD se mantiene actualizado en cuanto a los cambios tanto tecnológicos como organizacionales?					
2	¿Tus compañeros contribuyen al trabajo en equipo en busca de un mejor desempeño a nivel institucional?					
3	¿Existe constante comunicación y organización entre las áreas de la ENSAD, en búsqueda de mejorar la cultura organizacional?					
4	¿La ENSAD suele adquirir software que le facilita la realización de las funciones?					
5	¿Las distintas oficinas de la ENSAD se encuentran correctamente equipadas (computadoras, teléfonos, impresoras) para ejercer sus funciones?					
6	¿Presentas propuestas innovadoras a tu jefe con el propósito de mejorar el trabajo en tu área?					
PLANEACIÓN		1	2	3	4	5
7	¿La ENSAD trata de buscar alternativas de solución para el mejor desempeño de las funciones?					
8	¿La ENSAD permite tomar decisiones a los trabajadores sobre los problemas que se presentan en el día a día?					
9	¿En la ENSAD se recopila y analiza la información para una mejor toma de decisiones?					
10	¿Considera que sus objetivos personales van acorde con los de objetivos de la ENSAD?					
11	¿Considera que la ENSAD contribuye con el desarrollo del arte y la cultura del país?					
12	¿Se le comparte los objetivos organizacionales de la ENSAD a corto, mediano y largo plazo?					
13	¿Al iniciar labores en un nuevo año, se realizan eficazmente la planificación de los gastos de todas las áreas de ENSAD?					
14	¿Su jefe inmediato se pronuncia de forma rápida y eficiente respecto algún requerimiento suyo?					
15	¿Consideras que el presupuesto brindado a tu área de trabajo es el idóneo para una buena ejecución de las tareas asignadas?					
EFICACIA		1	2	3	4	5
16	¿Cumples con las tareas asignadas empleando la menor cantidad de recursos de tus funciones?					
17	¿Tratas de emplear la menor cantidad de recursos para el cumplimiento de tus funciones?					
18	¿Te parece que la escuela utiliza los recursos tecnológicos para brindar un mejor servicio a los estudiantes?					
19	¿Logra alcanzar los objetivos planteados en su área?					
20	¿Suele hacer una evaluación autocrítica sobre los resultados obtenidos?					
21	¿Se obtiene los resultados esperados en su área?					

- 22 ¿Su rendimiento permite a la gestión actual el logro de objetivos?
- 23 ¿Crees que es necesario utilizar indicadores para evaluar el desempeño de la actual gestión?
- 24 ¿Crees que el rendimiento de tu equipo de trabajo es el adecuado para llegar a las metas trazadas?

SALUD ORGANIZACIONAL		1	2	3	4	5
25	¿El proceso de adaptación es sencillo respecto a las funciones que realizas en tu área de trabajo de tu equipo o área en ENSAD?					
26	¿La ENSAD se preocupa por innovar y mejorar procesos para ser una entidad competitiva?					
27	¿Brindas soluciones y/o alternativas a problemas que se presentan en tu área de trabajo?					
28	¿Te sientes identificado con la ENSAD?					
29	¿Consideras que tu perfil laboral concuerda y atribuye al cumplimiento de los objetivos propuestos en la visión de ENSAD?					
30	¿Te sientes satisfecho al formar parte de tu actual equipo de trabajo en ENSAD?					
31	¿Tus compañeros contribuyen al trabajo en equipo en busca de un mejor desempeño a nivel institucional?					
32	¿Consideras que la actual estructura de funciones en ENSAD permite el desarrollo de las metas propuestas?					
33	¿Consideras que existe una interacción y una buena gestión entre todas las áreas de ENSAD?					

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4: Formato de validación de instrumento

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION: CAPITAL INTELECTUAL							
1	¿Está de acuerdo que la ENSAD brinde cursos y/o capacitaciones a los empleados?							
2	¿Está de acuerdo con que el pilar más importante de ENSAD es el aporte intelectual de sus colaboradores?							
3	¿Considera Ud. que cuenta con los conocimientos apropiados para desarrollar sus funciones?							
4	¿Considera Ud. que al momento de contratar personal, se busca gente con capacidad de análisis y experiencia?							
5	¿En su organización es elemental que el personal posea la capacidad de resolver de problemas?							
6	¿Consideras que puedes aportar para la consecución de objetivos de la ENSAD?							
	DIMENSIÓN: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
7	¿Generalmente tienes en claro las actividades que debes realizar en tu puesto de trabajo?							
8	¿Considera útil la experiencia obtenida en anteriores trabajos para el cumplimiento de sus funciones actuales?							
9	¿Se le indica de manera explícita las tareas a realizar en el día a día?							
10	¿Suele aportar ideas o soluciones que benefician a su organización?							
11	¿Consideras tener las habilidades necesarias para desempeñar tus funciones laborales?							
12	¿Las habilidades obtenidas en anteriores trabajos le sirven para revertir situaciones adversas que se le presentan en el día a día?							
13	¿Consideras justa la carga laboral que actualmente tienes en la ENSAD?							
14	¿Consideras que tienes oportunidades para desarrollarte y ascender?							
15	¿Te sientes conforme con las funciones que realizas en la tu puesto?							
	DIMENSIÓN: COMPENSACIÓN							
16	¿Considera que su sueldo en relación al trabajo que realiza en la escuela, es el adecuado?							
17	¿Consideras que son justas las prestaciones (vacaciones, aguinaldo, días festivos, etc.) que recibes en la ENSAD?							
18	¿Te encuentras satisfecho con tu salario actual?							
19	¿Se siente motivado y le gusta realizar las funciones que desarrolla dentro de la ENSAD?							
20	¿Alguna vez, ha sido recompensado por realizar su trabajo de manera eficiente?							
21	¿Se le incentiva para el cumplimiento de metas de la ENSAD?							
	DIMENSIÓN: CAPITAL HUMANO							
22	¿En la ENSAD se fomenta el trabajo en equipo?							

23	¿En la ENSAD se valora la creatividad de sus empleados?							
24	¿Consideras que para la ENSAD es trascendente que los empleados cuenten con una capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor?							
25	¿En la ENSAD se considera importante la formación académica de los empleados?							
26	¿Se le brinda la información requerida para el cumplimiento de sus funciones de manera oportuna?							

Fuente: Elaboración propia

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [☐] No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Garro Aburto Lezmir DNI: 09469026

Especialidad del validador: Temático (docente de Investigación)

¹**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

²**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

³**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ÍTEMS	Claridad ₁		Pertinencia ₂		Relevancia ₃		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION: CAMBIO							
1	¿Consideras que la ENSAD en el transcurso de los años, se ha venido adaptando a los recientes cambios tanto tecnológicos como organizacionales?							
2	¿Tus compañeros contribuyen al trabajo en equipo en busca de un mejor desempeño a nivel institucional?							
3	¿Las áreas de la institución donde laboras se encuentran en constante comunicación y organización, en búsqueda de una mejor cultura organizacional?							
4	¿La ENSAD cuenta con un software que les facilite la realización de las funciones?							
5	¿Las distintas oficinas de la ENSAD se encuentran correctamente equipadas (computadoras, teléfonos, impresoras) para ejercer sus funciones?							
6	¿Alguna vez ha presentado propuestas innovadoras a su jefe con el propósito de mejorar el trabajo en tu área?							
	DIMENSIÓN: PLANEACIÓN							
7	¿La empresa trata de buscar alternativas de solución para el mejor desempeño de las funciones?							
8	¿La empresa te permite tomar decisiones inmediatas sobre los problemas que se presentan en el día a día?							
9	¿Se recopila y analiza la información para una mejor toma de decisiones?							
10	¿Se siente capacitado para contribuir con el logro de objetivos de la ENSAD?							
11	¿Considera que la ENSAD contribuye con el desarrollo del arte y la cultura del país?							
12	¿Conoce los objetivos organizacionales de la ENSAD a corto, mediano y largo plazo?							
13	¿Al iniciar labores en un nuevo año, se realizan eficazmente la planificación de los gastos de todas las áreas de ENSAD?							
14	¿La respuesta que te da el área de presupuesto, con respecto a tu requerimiento resulta ser rápida e eficiente?							
15	¿Consideras que el presupuesto brindado a tu área de trabajo es el idóneo para una buena ejecución de las tareas asignadas?							
	DIMENSIÓN: EFICACIA							
16	¿Consideras que cuentas con los recursos necesarios para el desarrollo de tus funciones?							
17	¿Tratas de emplear la menor cantidad de recursos para el cumplimiento de tus funciones?							
18	¿Te parece que la escuela utiliza los recursos tecnológicos para brindar un mejor servicio a los estudiantes?							
19	¿Logra alcanzar los objetivos planteados en su área?							
20	¿Suele hacer una evaluación autocrítica sobre los resultados obtenidos?							
21	¿Se obtiene los resultados esperados en su área?							
22	¿Considera importante el impacto que tiene su rendimiento en la gestión actual de la ENSAD?							

23	¿Considera necesario utilizar indicadores de desempeño en una evaluación de gestión?								
24	¿En tu organización, el rendimiento de tu equipo de trabajo es el adecuado para llegar a las metas trazadas?								
DIMENSIÓN: SALUD ORGANIZACIONAL									
25	¿Consideras que ha sido fácil adaptarte al estilo de trabajo de tu equipo o área en ENSAD?								
26	¿Consideras que ENSAD ha innovado, adaptándose a los cambios y competencias actuales?								
27	¿Alguna vez ha resuelto algún problema en tu área de trabajo, brindando soluciones flexibles, sometidos a nuevos cambios?								
28	¿Te sientes identificado con la ENSAD?								
29	¿Consideras que tu perfil laboral concuerda y atribuye al cumplimiento de los objetivos propuestos en la visión de ENSAD?								
30	¿Te sientes satisfecho al formar parte de tu actual equipo de trabajo en ENSAD?								
31	¿Tus compañeros contribuyen al trabajo en equipo en busca de un mejor desempeño a nivel institucional?								
32	¿Consideras que la actual estructura de funciones en ENSAD permite el desarrollo de las metas propuestas?								
33	¿Consideras que existe una interacción y una buena gestión entre todas las áreas de ENSAD?								

Fuente: Elaboración propia

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X]

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Garro Aberto Lermika*

DNI: *09469026*

Especialidad del validador: *Temático (docente de Investigación)*

¹**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

²**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

³**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....

[Firma]
Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION: CAPITAL INTELECTUAL							
1	¿Está de acuerdo que la ENSAD brinde cursos y/o capacitaciones a los empleados?							
2	¿Está de acuerdo con que el pilar más importante de ENSAD es el aporte intelectual de sus colaboradores?							
3	¿Considera Ud. que cuenta con los conocimientos apropiados para desarrollar sus funciones?							
4	¿Considera Ud. que al momento de contratar personal, se busca gente con capacidad de análisis y experiencia?							
5	¿En su organización es elemental que el personal posea la capacidad de resolver de problemas?							
6	¿Consideras que puedes aportar para la consecución de objetivos de la ENSAD?							
	DIMENSIÓN: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
7	¿Generalmente tienes en claro las actividades que debes realizar en tu puesto de trabajo?							
8	¿Considera útil la experiencia obtenida en anteriores trabajos para el cumplimiento de sus funciones actuales?							
9	¿Se le indica de manera explícita las tareas a realizar en el día a día?							
10	¿Suele aportar ideas o soluciones que benefician a su organización?							
11	¿Consideras tener las habilidades necesarias para desempeñar tus funciones laborales?							
12	¿Las habilidades obtenidas en anteriores trabajos le sirven para revertir situaciones adversas que se le presentan en el día a día?							
13	¿Consideras justa la carga laboral que actualmente tienes en la ENSAD?							
14	¿Consideras que tienes oportunidades para desarrollarte y ascender?							
15	¿Te sientes conforme con las funciones que realizas en la tu puesto?							
	DIMENSIÓN: COMPENSACIÓN							
16	¿Considera que su sueldo en relación al trabajo que realiza en la escuela, es el adecuado?							
17	¿Consideras que son justas las prestaciones (vacaciones, aguinaldo, días festivos, etc.) que recibes en la ENSAD?							
18	¿Te encuentras satisfecho con tu salario actual?							
19	¿Se siente motivado y le gusta realizar las funciones que desarrolla dentro de la ENSAD?							
20	¿Alguna vez, ha sido recompensado por realizar su trabajo de manera eficiente?							
21	¿Se le incentiva para el cumplimiento de metas de la ENSAD?							
	DIMENSIÓN: CAPITAL HUMANO							
22	¿En la ENSAD se fomenta el trabajo en equipo?							

23	¿En la ENSAD se valora la creatividad de sus empleados?							
24	¿Consideras que para la ENSAD es trascendente que los empleados cuenten con una capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor?							
25	¿En la ENSAD se considera importante la formación académica de los empleados?							
26	¿Se le brinda la información requerida para el cumplimiento de sus funciones de manera oportuna?							

Fuente: Elaboración propia

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [☐] No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Alvaros Leonardo Abreu DNI: 22469261

Especialidad del validador: Docente investigador

¹**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

²**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

³**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de Agosto del 2016

Obe. + [Firma]

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ÍTEMS	Claridad ₁		Pertinencia ₂		Relevancia ₃		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION: CAMBIO							
1	¿Consideras que la ENSAD en el transcurso de los años, se ha venido adaptando a los recientes cambios tanto tecnológicos como organizacionales?							
2	¿Tus compañeros contribuyen al trabajo en equipo en busca de un mejor desempeño a nivel institucional?							
3	¿Las áreas de la institución donde laboras se encuentran en constante comunicación y organización, en búsqueda de una mejor cultura organizacional?							
4	¿La ENSAD cuenta con un software que les facilite la realización de las funciones?							
5	¿Las distintas oficinas de la ENSAD se encuentran correctamente equipadas (computadoras, teléfonos, impresoras) para ejercer sus funciones?							
6	¿Alguna vez ha presentado propuestas innovadoras a su jefe con el propósito de mejorar el trabajo en tu área?							
	DIMENSIÓN: PLANEACIÓN							
7	¿La empresa trata de buscar alternativas de solución para el mejor desempeño de las funciones?							
8	¿La empresa te permite tomar decisiones inmediatas sobre los problemas que se presentan en el día a día?							
9	¿Se recopila y analiza la información para una mejor toma de decisiones?							
10	¿Se siente capacitado para contribuir con el logro de objetivos de la ENSAD?							
11	¿Considera que la ENSAD contribuye con el desarrollo del arte y la cultura del país?							
12	¿Conoce los objetivos organizacionales de la ENSAD a corto, mediano y largo plazo?							
13	¿Al iniciar labores en un nuevo año, se realizan eficazmente la planificación de los gastos de todas las áreas de ENSAD?							
14	¿La respuesta que te da el área de presupuesto, con respecto a tu requerimiento resulta ser rápida e eficiente?							
15	¿Consideras que el presupuesto brindado a tu área de trabajo es el idóneo para una buena ejecución de las tareas asignadas?							
	DIMENSIÓN: EFICACIA							
16	¿Consideras que cuentas con los recursos necesarios para el desarrollo de tus funciones?							
17	¿Tratas de emplear la menor cantidad de recursos para el cumplimiento de tus funciones?							
18	¿Te parece que la escuela utiliza los recursos tecnológicos para brindar un mejor servicio a los estudiantes?							
19	¿Logra alcanzar los objetivos planteados en su área?							
20	¿Suele hacer una evaluación autocrítica sobre los resultados obtenidos?							
21	¿Se obtiene los resultados esperados en su área?							
22	¿Considera importante el impacto que tiene su rendimiento en la gestión actual de la ENSAD?							

23	¿Considera necesario utilizar indicadores de desempeño en una evaluación de gestión?								
24	¿En tu organización, el rendimiento de tu equipo de trabajo es el adecuado para llegar a las metas trazadas?								
DIMENSIÓN: SALUD ORGANIZACIONAL									
25	¿Consideras que ha sido fácil adaptarte al estilo de trabajo de tu equipo o área en ENSAD?								
26	¿Consideras que ENSAD ha innovado, adaptándose a los cambios y competencias actuales?								
27	¿Alguna vez ha resuelto algún problema en tu área de trabajo, brindando soluciones flexibles, sometidos a nuevos cambios?								
28	¿Te sientes identificado con la ENSAD?								
29	¿Consideras que tu perfil laboral concuerda y atribuye al cumplimiento de los objetivos propuestos en la visión de ENSAD?								
30	¿Te sientes satisfecho al formar parte de tu actual equipo de trabajo en ENSAD?								
31	¿Tus compañeros contribuyen al trabajo en equipo en busca de un mejor desempeño a nivel institucional?								
32	¿Consideras que la actual estructura de funciones en ENSAD permite el desarrollo de las metas propuestas?								
33	¿Consideras que existe una interacción y una buena gestión entre todas las áreas de ENSAD?								

Fuente: Elaboración propia

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒]

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Chavez Rando, Abner

DNI: *22469261*

Especialidad del validador:

¹**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

²**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

³**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de Agosto del 2016

[Firma]

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION: CAPITAL INTELECTUAL							
1	¿Está de acuerdo que la ENSAD brinde cursos y/o capacitaciones a los empleados?							
2	¿Está de acuerdo con que el pilar más importante de ENSAD es el aporte intelectual de sus colaboradores?							
3	¿Considera Ud. que cuenta con los conocimientos apropiados para desarrollar sus funciones?							
4	¿Considera Ud. que al momento de contratar personal, se busca gente con capacidad de análisis y experiencia?							
5	¿En su organización es elemental que el personal posea la capacidad de resolver de problemas?							
6	¿Consideras que puedes aportar para la consecución de objetivos de la ENSAD?							
	DIMENSIÓN: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
7	¿Generalmente tienes en claro las actividades que debes realizar en tu puesto de trabajo?							
8	¿Considera útil la experiencia obtenida en anteriores trabajos para el cumplimiento de sus funciones actuales?							
9	¿Se le indica de manera explícita las tareas a realizar en el día a día?							
10	¿Suele aportar ideas o soluciones que benefician a su organización?							
11	¿Consideras tener las habilidades necesarias para desempeñar tus funciones laborales?							
12	¿Las habilidades obtenidas en anteriores trabajos le sirven para revertir situaciones adversas que se le presentan en el día a día?							
13	¿Consideras justa la carga laboral que actualmente tienes en la ENSAD?							
14	¿Consideras que tienes oportunidades para desarrollarte y ascender?							
15	¿Te sientes conforme con las funciones que realizas en la tu puesto?							
	DIMENSIÓN: COMPENSACIÓN							
16	¿Considera que su sueldo en relación al trabajo que realiza en la escuela, es el adecuado?							
17	¿Consideras que son justas las prestaciones (vacaciones, aguinaldo, días festivos, etc.) que recibes en la ENSAD?							
18	¿Te encuentras satisfecho con tu salario actual?							
19	¿Se siente motivado y le gusta realizar las funciones que desarrolla dentro de la ENSAD?							
20	¿Alguna vez, ha sido recompensado por realizar su trabajo de manera eficiente?							
21	¿Se le incentiva para el cumplimiento de metas de la ENSAD?							
	DIMENSIÓN: CAPITAL HUMANO							
22	¿En la ENSAD se fomenta el trabajo en equipo?							

23	¿En la ENSAD se valora la creatividad de sus empleados?							
24	¿Consideras que para la ENSAD es trascendente que los empleados cuenten con una capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor?							
25	¿En la ENSAD se considera importante la formación académica de los empleados?							
26	¿Se le brinda la información requerida para el cumplimiento de sus funciones de manera oportuna?							

Fuente: Elaboración propia

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Aguilar Saldivar, Ahida Agrupina DNI: 29483793

Especialidad del validador: Docente

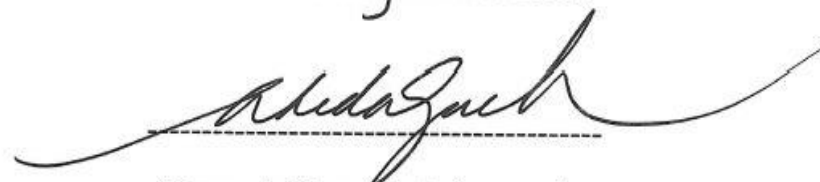
¹**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

²**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

³**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de agosto del 2016



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	Claridad ₁		Pertinencia ₂		Relevancia ₃		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION: CAMBIO							
1	¿Consideras que la ENSAD en el transcurso de los años, se ha venido adaptando a los recientes cambios tanto tecnológicos como organizacionales?							
2	¿Tus compañeros contribuyen al trabajo en equipo en busca de un mejor desempeño a nivel institucional?							
3	¿Las áreas de la institución donde laboras se encuentran en constante comunicación y organización, en búsqueda de una mejor cultura organizacional?							
4	¿La ENSAD cuenta con un software que les facilite la realización de las funciones?							
5	¿Las distintas oficinas de la ENSAD se encuentran correctamente equipadas (computadoras, teléfonos, impresoras) para ejercer sus funciones?							
6	¿Alguna vez ha presentado propuestas innovadoras a su jefe con el propósito de mejorar el trabajo en tu área?							
	DIMENSIÓN: PLANEACIÓN							
7	¿La empresa trata de buscar alternativas de solución para el mejor desempeño de las funciones?							
8	¿La empresa te permite tomar decisiones inmediatas sobre los problemas que se presentan en el día a día?							
9	¿Se recopila y analiza la información para una mejor toma de decisiones?							
10	¿Se siente capacitado para contribuir con el logro de objetivos de la ENSAD?							
11	¿Considera que la ENSAD contribuye con el desarrollo del arte y la cultura del país?							
12	¿Conoce los objetivos organizacionales de la ENSAD a corto, mediano y largo plazo?							
13	¿Al iniciar labores en un nuevo año, se realizan eficazmente la planificación de los gastos de todas las áreas de ENSAD?							
14	¿La respuesta que te da el área de presupuesto, con respecto a tu requerimiento resulta ser rápida e eficiente?							
15	¿Consideras que el presupuesto brindado a tu área de trabajo es el idóneo para una buena ejecución de las tareas asignadas?							
	DIMENSIÓN: EFICACIA							
16	¿Consideras que cuentas con los recursos necesarios para el desarrollo de tus funciones?							
17	¿Tratas de emplear la menor cantidad de recursos para el cumplimiento de tus funciones?							
18	¿Te parece que la escuela utiliza los recursos tecnológicos para brindar un mejor servicio a los estudiantes?							
19	¿Logra alcanzar los objetivos planteados en su área?							
20	¿Suele hacer una evaluación autocrítica sobre los resultados obtenidos?							
21	¿Se obtiene los resultados esperados en su área?							
22	¿Considera importante el impacto que tiene su rendimiento en la gestión actual de la ENSAD?							

23	¿Considera necesario utilizar indicadores de desempeño en una evaluación de gestión?								
24	¿En tu organización, el rendimiento de tu equipo de trabajo es el adecuado para llegar a las metas trazadas?								
DIMENSIÓN: SALUD ORGANIZACIONAL									
25	¿Consideras que ha sido fácil adaptarte al estilo de trabajo de tu equipo o área en ENSAD?								
26	¿Consideras que ENSAD ha innovado, adaptándose a los cambios y competencias actuales?								
27	¿Alguna vez ha resuelto algún problema en tu área de trabajo, brindando soluciones flexibles, sometidos a nuevos cambios?								
28	¿Te sientes identificado con la ENSAD?								
29	¿Consideras que tu perfil laboral concuerda y atribuye al cumplimiento de los objetivos propuestos en la visión de ENSAD?								
30	¿Te sientes satisfecho al formar parte de tu actual equipo de trabajo en ENSAD?								
31	¿Tus compañeros contribuyen al trabajo en equipo en busca de un mejor desempeño a nivel institucional?								
32	¿Consideras que la actual estructura de funciones en ENSAD permite el desarrollo de las metas propuestas?								
33	¿Consideras que existe una interacción y una buena gestión entre todas las áreas de ENSAD?								

Fuente: Elaboración propia

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Aguilar Saldivar Ahida Agrupina DNI: 29483793

Especialidad del validador: Docente

¹**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

²**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

³**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de agosto del 2016



Firma del Experto Informante.

Anexo 5: Base de datos de prueba piloto

Variable: Gestión del talento humano

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26
1	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	4	5	3	3	4	5	3	4	5	3	3	3	5
2	4	5	4	4	3	5	4	4	3	3	3	2	4	5	5	4	5	4	3	5	4	4	3	5	3	5
3	5	4	5	3	4	4	3	4	3	2	3	1	4	5	2	5	4	3	4	5	3	3	4	4	5	5
4	5	5	3	5	2	4	5	5	1	3	4	1	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4	2	4
5	3	3	2	2	2	3	2	3	2	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	2	3	3
6	5	4	5	5	4	4	5	4	3	2	5	1	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5
7	5	5	4	3	5	5	3	5	3	3	4	2	4	4	5	5	4	5	2	5	3	5	4	5	2	5
8	5	5	3	4	5	5	4	5	4	3	5	1	2	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	3	3	5
9	5	4	4	2	5	4	4	4	2	2	5	5	3	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	2	5
10	4	4	3	3	2	3	4	5	3	3	2	2	3	3	5	4	5	4	5	3	3	4	5	5	2	3
11	3	5	2	2	2	5	5	5	2	1	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4
12	5	5	3	5	4	4	5	5	2	2	3	1	4	4	5	2	3	5	4	5	4	5	5	5	2	5
13	4	5	3	4	3	5	4	3	2	3	4	1	2	5	4	4	5	5	3	3	5	3	5	5	3	5
14	5	4	4	3	3	4	3	4	2	3	3	1	4	5	5	5	4	5	4	5	3	5	4	4	2	4
15	4	4	3	3	2	4	4	3	1	2	4	1	5	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	2	5
16	3	5	2	2	2	4	5	4	2	1	3	2	4	5	5	5	5	5	3	5	3	3	4	5	3	5
17	4	4	3	3	2	3	4	5	1	3	2	2	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3	4	2	5
18	3	3	2	2	2	4	5	4	2	3	3	2	4	3	5	5	3	4	3	5	3	3	5	5	3	5
19	3	4	3	3	4	5	5	4	2	2	5	1	3	4	4	2	3	3	4	3	4	4	3	5	2	5
20	3	4	3	3	4	4	3	4	2	2	3	1	4	5	5	2	4	3	4	4	4	4	3	5	2	4

Variable: Desarrollo organizacional

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33
1	4	3	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	3	3	5	3	4	5	5	5	4	2
2	4	5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	2	3	4	2	4	3	5	3	5	5	4	4	2	3	4	5	4	3	4	5	4	5
3	5	5	4	5	4	5	3	3	4	5	3	2	5	3	3	5	4	5	3	3	4	5	3	2	5	3	5	3	3	3	3	3	2
4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	5	2	3	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	2	3	3	5	5	4	5	4	5	5
5	3	4	3	3	4	3	5	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	2	4	3	2	3
6	4	3	4	4	5	4	5	5	5	3	3	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	3	3	5	3	5	4	5	3	5	5	3	5
7	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3
8	4	4	5	5	5	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	3	4	5
9	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4
10	5	5	5	3	4	5	5	3	5	4	3	4	4	3	5	3	4	5	5	3	5	4	3	4	4	3	3	3	4	5	5	5	4
11	4	5	3	3	5	3	4	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	4	4	4	3	5	3	3	5	3	3	4	3	4	3	3
12	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	5	5	2	4	4	3	3	5	4	4	3	4	3	5	2	4	5	4	3	4	3	4	5
13	3	5	4	3	5	5	5	4	4	5	4	3	4	3	3	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	3	3	4	5	5	5	4	5
14	4	5	5	3	4	3	5	5	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	3	3	5	5	5	4	3
15	5	3	5	5	4	3	4	4	3	4	3	5	3	4	5	3	5	5	4	4	3	4	3	5	3	4	5	4	3	4	3	4	3
16	4	3	5	4	5	4	3	3	3	4	3	5	4	4	3	5	4	5	3	3	3	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	3	4
17	3	3	3	3	5	3	4	5	4	5	3	5	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	3	5	3	4	3	5	4	5	5	5	4
18	4	4	3	5	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	4	3	4	3
19	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5
20	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	5	4	4	3	5	3	4	5	4	4	4	3	5	4	4	3	3	5	5	5	4	5	5

Anexo 6: Base de datos de trabajo de investigación

Variable: Gestión del talento humano

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26
1	2	5	5	5	5	3	4	2	4	3	5	3	4	4	3	5	5	3	5	5	4	5	4	2	2	2
2	3	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	2	2	3	2	3
3	3	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	4	5	4	2	2	4	3	2	3	2	2	2
4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	2
5	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	2
6	3	4	4	5	2	4	4	1	4	2	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	2	3	1
7	3	5	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	4	3
8	3	4	4	3	5	3	2	3	4	2	3	3	4	4	4	5	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4
9	3	2	1	4	3	3	3	4	2	4	4	2	2	3	3	3	2	3	4	2	4	2	1	4	4	4
10	3	2	3	3	2	2	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3
11	3	5	3	5	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	3	3	5	4	5	4	4	4	3	3
12	3	5	5	3	5	3	2	2	3	3	3	5	3	4	4	3	3	2	2	3	3	5	3	3	3	3
13	3	3	3	5	3	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	2	2	2	2	2
14	3	5	5	5	4	4	4	2	1	2	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	1	3	3	3
15	2	4	4	4	2	4	2	3	3	3	4	4	3	2	2	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2
16	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3
18	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4
20	2	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	2	4	4	3
21	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3
22	3	3	3	3	4	4	1	2	5	3	5	4	4	4	4	4	5	2	3	5	3	2	4	4	4	2
23	1	5	3	5	4	2	3	4	2	3	5	4	5	5	5	5	5	3	2	4	5	3	3	3	2	2
24	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	3	2	4	5	4	3	5	1	4	3	4	4	4	3	4	4	5	2	4	3	5	4	4	2	2	2
26	4	4	4	4	1	4	4	3	4	2	3	4	3	3	3	5	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2
27	1	5	2	2	4	3	1	4	2	3	5	2	3	4	1	5	3	4	3	4	3	3	5	1	1	1
28	2	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4	4	5	5	2	3	3	3	2	3	3	3	4
29	3	2	4	2	3	3	5	2	5	3	4	3	4	4	4	5	3	2	2	4	4	2	3	2	2	3

30	3	3	3	3	5	4	3	4	2	2	3	3	4	4	4	3	2	3	2	4	3	2	3	1	1	1	
31	3	3	3	3	4	4	3	5	2	3	4	3	5	5	5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	
32	3	4	3	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	3	3	
33	4	4	4	4	5	4	5	3	3	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	
34	3	4	4	4	4	3	2	2	3	2	4	2	4	4	4	4	4	3	2	4	2	3	4	3	2	1	
35	3	2	4	5	2	4	5	2	4	4	4	2	4	4	5	3	5	4	5	3	5	3	4	2	2	2	
36	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	3	
37	3	4	2	4	5	3	3	2	1	2	2	4	4	4	4	4	4	3	1	4	3	4	3	2	2	1	
38	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	3	4	4	4	
39	2	4	2	1	3	2	4	4	4	2	4	3	2	3	2	4	4	3	1	2	5	4	2	4	1	1	
40	2	5	5	5	1	5	4	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	1	1
41	3	4	4	3	3	3	1	4	4	4	3	3	4	5	5	3	4	3	3	5	4	3	4	3	4	4	
42	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	5	5	3	5	5	5	5	3	4	3	5	4	4	3	3	2	
43	2	5	5	5	5	3	4	2	4	3	5	3	4	4	3	5	5	3	5	5	4	5	5	2	2	2	
44	3	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	2	2	3	2	3	
45	3	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	4	5	4	2	2	4	3	2	3	2	2	2	
46	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	2	
47	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	2
48	3	4	4	5	2	4	4	1	4	2	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	2	3	1
49	3	5	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	4	3	
50	3	4	4	3	5	3	2	3	4	2	3	3	4	4	4	5	2	3	3	4	4	4	4	3	3	2	
51	3	2	1	4	3	3	3	4	2	4	4	2	2	3	3	3	2	3	4	2	4	2	1	4	4	4	
52	3	2	3	3	2	2	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	
53	3	5	3	5	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	3	3	5	4	5	4	4	4	3	3	
54	3	5	5	3	5	3	2	2	3	3	3	5	3	4	4	3	3	2	2	3	3	5	3	3	3	3	
55	3	3	3	5	3	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	2	2	2	2	2	
56	3	5	5	5	4	4	4	2	1	2	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	3	3	3	
57	2	4	4	4	2	4	2	3	3	3	4	4	3	2	2	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	
58	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	
60	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	

Variable: Desarrollo organizacional

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	
1	5	5	5	5	4	5	1	5	5	2	5	4	4	5	5	2	2	4	4	3	5	1	3	2	4	4	4	4	4	3	1	1	2	
2	2	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	1	2	3	3	4	5	5	4	4	4	
3	5	5	4	4	4	4	2	4	4	3	2	3	3	4	5	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	
4	4	2	4	4	3	4	2	3	2	2	3	3	4	3	5	2	3	3	3	2	4	2	3	2	3	2	4	3	3	4	4	2	3	
5	4	5	5	4	4	5	2	4	5	3	4	4	3	3	5	4	4	4	2	3	2	2	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	
6	2	2	5	5	3	2	1	3	4	2	5	4	3	2	3	1	2	3	1	2	3	2	2	2	3	4	3	4	4	4	5	2	4	
7	4	3	4	4	5	4	4	4	3	3	5	3	4	3	5	5	5	5	1	2	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	5	3	5	
8	2	2	4	4	1	3	3	2	2	2	3	2	2	1	5	1	1	4	1	2	1	1	2	3	4	2	4	3	3	3	2	1	2	
9	4	3	5	5	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	1	3	1	4	4	5	3	1	4	3	5	5	3	
10	2	2	4	4	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	
11	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	2	4	4	4	4	2	1	3	3	2	3	4	4	5	4	4	
12	3	3	5	4	3	3	2	3	3	2	2	4	2	2	3	2	3	3	1	3	1	1	2	3	2	2	2	5	3	3	5	3	2	
13	3	4	4	1	2	3	2	4	3	4	3	2	4	3	4	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	
14	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	
15	3	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	
16	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
17	4	5	5	4	4	5	2	4	5	3	4	4	3	3	5	4	4	4	2	3	2	2	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	
18	2	2	5	5	3	2	1	3	4	2	5	4	3	2	3	1	2	3	1	2	3	2	2	2	3	4	3	4	4	4	5	2	4	
19	4	3	4	4	5	4	4	4	3	3	5	3	4	3	5	5	5	5	1	2	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	5	3	5	
20	2	2	4	4	1	3	3	2	2	2	3	2	2	1	5	1	1	4	1	2	1	1	2	3	4	2	4	3	3	3	2	1	2	
21	4	3	5	5	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	1	3	1	4	4	5	3	1	4	3	5	5	3	
22	2	2	4	4	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	
23	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	2	4	4	4	4	2	1	3	3	2	3	4	4	5	4	4	
24	3	3	5	4	3	3	2	3	3	2	2	4	2	2	3	2	3	3	1	3	1	1	2	3	2	2	2	5	3	3	5	3	2	
25	3	4	4	1	2	3	2	4	3	4	3	2	4	3	4	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	
26	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	
27	3	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	
28	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3

30	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
31	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	2	2	3	2	5	4	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4
32	5	5	5	5	4	3	2	3	3	1	5	3	3	2	3	3	4	5	1	4	5	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	3	2	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	2	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
34	3	3	4	5	4	3	2	4	4	2	2	2	3	3	4	2	4	5	1	3	2	1	3	1	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
35	3	2	5	1	3	1	2	4	3	1	1	1	3	2	2	1	2	5	1	4	1	1	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	4	4	4
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
37	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	5	1	3	4	4	2	2	3	3	3	1	1	1	3	4	2	3	2	2	1	3	3	3	1	1	
38	4	3	4	3	3	3	3	3	2	1	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	1	1	2	2	3	3	3	2	2	3	4	3	2	2	2	
39	2	2	5	5	2	2	1	2	2	1	1	1	1	3	3	1	1	3	3	3	1	1	1	1	3	1	1	3	3	3	3	4	4	3	3	3
40	2	3	5	3	3	3	3	4	4	2	3	2	4	3	3	2	3	3	1	2	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3
41	5	3	4	4	3	3	2	4	3	2	2	2	3	3	3	3	4	2	3	2	2	3	3	4	4	2	4	4	3	2	2	3	5	5	5	
42	3	4	5	3	4	4	5	5	4	3	3	4	4	3	3	1	2	4	1	1	1	1	3	3	3	3	3	4	4	4	1	3	3	3	3	3
43	4	2	5	5	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
44	4	4	5	5	5	5	3	4	4	3	3	4	3	3	5	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
45	3	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	4	5	3	3	4	3	2	2	2	2	3	5	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4
46	4	4	3	3	4	4	2	2	4	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2
47	4	3	2	4	2	3	4	3	4	2	4	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	3	3	4	4	3	2	2	4	4	4	4
48	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
49	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	2	
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	3	3	4	2	2	4	4	2	2	4	1	2	3	2	2	2	3	3	3	1	1	1	2	2	2	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
52	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	
53	4	4	4	5	5	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	5	5	5	2	3	4	3	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5
54	2	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
55	5	5	5	5	4	5	1	5	5	2	5	4	4	5	5	2	2	4	4	3	5	1	3	2	4	4	4	4	4	3	1	1	2	2	2	2
56	2	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	1	2	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	
57	5	5	4	4	4	4	2	4	4	3	2	3	3	4	5	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
58	4	2	4	4	3	4	2	3	2	2	3	3	4	3	5	2	3	3	3	2	4	2	3	2	3	2	4	3	3	4	4	2	3	3	3	
59	4	5	5	4	4	5	2	4	5	3	4	4	3	3	5	4	4	4	2	3	2	2	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5
60	2	2	5	5	3	2	1	3	4	2	5	4	3	2	3	1	2	3	1	2	3	2	2	2	3	4	3	4	4	4	5	2	4	4	4	



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, **Abner CHAVEZ LEANDRO**, tomando conocimiento de la tesis del estudiante **Giuseppe Arafaxad SANCHEZ PAJUELO**, titulado **“Gestión del talento humano y desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, Lima - 2016”** Constató que la misma tiene un índice de similitud de 16 % verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender, la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 25 de abril de 2017

Abner Chávez Leandro

DNI: 22469265



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión del talento humano y desarrollo organizacional
en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático
"Guillermo Ugarte Chamorro", Lima - 2016**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Magister en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Giuseppe Arafaxad Sanchez Pajuelo

ASESOR:

Dr. Abner Chávez Leandro

SECCIÓN:

Resumen de coincidencias

16 %

1	www.gestopolis.com	Fuente de Internet	3 %	>
2	148.206.53.84	Fuente de Internet	3 %	>
3	www.ecured.cu	Fuente de Internet	2 %	>
4	www.scribd.com	Fuente de Internet	1 %	>
5	anistadtotal.galeon.co...	Fuente de Internet	1 %	>
6	www.eumed.net	Fuente de Internet	1 %	>
7	gerenciaasignificativa.bl...	Fuente de Internet	1 %	>
8	Entregado a Universida...	Trabajo del estudiante	1 %	>
9	sch2e1e27b268cc99.ji...	Fuente de Internet	1 %	>
10	milectahernandez-adm...		1 %	>

Volver a Turnitin Classic



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

SANCHEZ PAJUELO GIUSEPPE ARAFAXAD
D.N.I. : 44804733
Domicilio : CALLE EXOCIA 902 - URB. SAN ELIAS LOS OLIVOS
Teléfono : Fijo : 573-5712 Móvil : 942119758
E-mail : giusanz23@icloud.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

☐ Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

☐ Tesis de Post Grado

☒ Maestría

☐ Doctorado

Grado : MAESTRO
Mención : GESTION PUBLICA

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

SANCHEZ PAJUELO GIUSEPPE ARAFAXAD


Título de la tesis:

GESTION DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN LA ESCUELA NACIONAL SUPERIOR DE ARTE DRAMATICO "GUILLERMO VGARTE
CHAMORRO" LIMA - 2016

Año de publicación : 2018

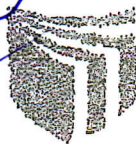
4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte,
a publicar en texto completo mi tesis.

Firma : 

Fecha : 01/06/18

Luis Muñoz
702-18



ESCUELA DE POSGRADO UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA:

Orden de Visto
Bueno

ESCUELA DE POSGRADO

Giuseppe Praxedo Sanchez Pajuelo con DNI N° 74804733
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)

domiciliado (a) en Calle Escocia 902 Urb. San Elías - Los Olivos
(Calle / Lotís / Mz. / Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: del programa: Gestión Pública
(Promoción) (Nombre del programa)

..... identificado con el código de matrícula N° 6000152709
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

Señalar correspondiente al visto bueno, del
segundo las observaciones



Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda en petición por ser de justicia.

Hora: / Firma: [Firma] Lima 30 de Mayo de 2018

(Firma del solicitante)

Documentos que adjunto:

-
-
-
-

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:

Teléfonos: 942 119 758

Email: giu.sc.1.2@cevallejo.com